الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة
مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي

بحـث حول:

تطوير الإدارة العامة
للتخطيط والمتابعة
بالهيئة العامة للاستعلامات

للباحث:
الدكتور/ إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي

نوفمبر ٢٠٠٥م

إهداء

بالحب والاحترام والتقدير

لمعالي السيد السفير / ناصر أحمد كامل

رئيس الهيئة العامة للاستعلامات

لاهتمامه الشديد بتطوير أداء الهيئة العامة للاستعلامات

لتتناسب مع متطلبات العصر

وإيمانه الشديد بالتخطيط السليم والمتابعة الجادة والأداء الفعال لجميع العاملين والجودة العالية للأداء من أجل تحقيق الهدف الإعلامي المنشود من وجود الهيئة

مع وافر إحترامي وتقديري

د. إسماعيل

الفهرس العام

الموضوع	رقم الصفحة

تقديم

●يعتبر موضوع التخطيط والمتابعة وتقـويم الأداء فـي الإدارة الحديثـة مـن أهـم الموضوعات التى تشغل كثير من الباحثين والممارسين والخبراء حيث أنها مفتاح النجاح لأى منظمة أو مؤسسة لما تستطيع أن تحققه من كفاءة وفاعلية فى حالة الاعتماد على أصـولها العلمية وتجاربها العملية في مختلف المؤسسات الإدارية...

●والإدارة هى ببساطة تحقيق الأهداف من خلال الآخرين ٠٠ وهى تعنى كذلك نـشاط ذهنى يرتبط بتحقيق الأهداف بأعلى كفاءة واعتمادا على جهد جميع العاملين٠

●الإدارة هى فن الحصول على أفضل النتائج من جهود العاملين عن طريق التخطـيط الجيد والتنظيم والتوجيه والرقابة من أجل استخدام مواردها المتاحة والمنظورة فى تحقيـق أهداف المنظمة أو المؤسسة أوالإدارة وأنشطتها وعلاج مشاكلها بفاعلية وكفاءة وبـسرعة حتى لا تتضخم هذه المشاكل ٠

●ويرى أحد خبراء الإدارة أن الإدارة يقصد بها التنبوء والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمتابعة والرقابة ٠٠٠٠ وقد ذكر البعض أن الإدارة هى فن تنفيذ الأعمـال بواسـطة الأشخاص ٠٠ فى حين يرى البعض أن الإدارة هى عملية التخطيط والتنظيم والقيـادة والتوجيـه والرقابة على جهود أعضاء المنظمة أو المؤسسة وعلى استخدام الموارد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية وهناك تعريفات أخرى للإدارة ، فمنهم من يرى أن الإدارة فرع من فروع المعرفـة ٠٠ ومن يرى أن الإدارة عبارة عن النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد وتخطـيط وتنظـيم ومراقبة العمليات الرئيسية فى المشروع لتحقيق أهدافه بأحسن الطرق وأقل التكاليف ٠٠٠ وقـد ينظر الى الإدارة على أنها العضو المسئول عن تحقيق نتائج المؤسسة ٠ ويرى البعض أن الإدارة عملية إنسانية وسلوكية ، وبمعنى آخر الإدارة هى فن وعلم التعامل مع الأفراد وتحقيق التعـأون بينهم وتتسابق جهودهم من أجل تحقيق الأهداف..

الفصل الأول

التعريف بمشروع التطوير

التعريف بمشروع تطوير الإدارة العامو للتخطيط والمتابعة بالهيئة العامة للاستعلامات هام للغاية لأنه يعرفنا في بداية هذا المشروع نقطتين أساسيتين هما :

ــ أهمية مشروع التطوير.

ــ أساس مشروع التطوير ..

وهما من الأهمية بمكان ونحن نبدأ هذا البحث عن مــشروع التطــوير لهــذه الإدارة المحورية في الهيئة العامة للاستعلامات :

أولاُ : أهمية مشروع التطوير

-من المعروف علميا ان تحديد الهدف العام لأى مؤسسة أو هيئة أو إدارة ، وكــذلك تحديد الأهداف المرحلية إنما يسهم بطريقة مباشرة فى إيضاح أولويات العمل بهذه المنشأة ٠ كذلك فإنه يجدر من البداية أن نحدد الهدف ونحدد الدور المطلوب من هذه المنشأة فى الفترة القادمة لتحديد أولويات العمل التى يمكن التعامل معها داخليا خاصة وأن هذا التحديد يــرتبط بالدور والإمكانات المتاحة المادية والبشرية والفنية ٠

-ويستهدف هذا المشروع تقييم الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة ككل الأعوام الماضية لوضع تصور للتحرك فى الأعوام الثلاثة المقبلة لوحدات هذه الإدارة وسوف نركز على العناصر التالية :

- التعرف على الوضع القائم بالهيئة العامة للاستعلامات وبالإدارة العامة للتخطيط والمتابعة ونعنى بالوضع القائم هو التعرف على نظم العمل بهذه الإدارة وأساليب العمل بها وماهى المشاكل والمعوقات التى تواجه هذه الإدارة بهدف العمل على مواجهتها والعمل على حلها باسلوب علمى بما يضمن عدم تكرارها فى المستقبل .
- جعل العاملين بالإدارة قادرين على القيام باداء العمل بروح الفريق الواحد أو بروح الجماعة الواحدة فى تناغم وتجانس بحيث تتوافق اهدافهم واهداف الإدارة التى يعملون بها لتحقيق الهدف العام لهذه الإدارة وهو الارتقاء بالعمل وتحقيق الانتاجية المطلوبة بكفاءة عالية وبجودة شاملة .
- الارتقاء بمستوى الاداء فى العمل بالإدارة لتحقيق التميز ، وهذا يعنى التأكيد على أهمية تأدية العمل بصورة أو بطريقة صحيحة من أول مرة وبكل مرة والعمل على تحسينه وتطويره بصفة مستمرة ودائمة .
- اكتساب ثقة العاملين أو المتعاملين مع الإدارة وضمان تعاونهم لأن ذلك يدفع بالإدارة العامة الى تحقيق الكثير من النجاح تلو النجاح .
- مواجهة المتغيرات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية التى قد تطرأ على المستوى الإعلامى الدولى والمحلى ، خاصة ونحن عصراً جديداً من شبكات المعلومات والسموات المفتوحة والتجارة الحرة والتنافس في الخدمات والإنتاج وانتشار التقنيات العلمية والتكنولوجية الحديثة .
- تأكيد ثقافة التطوير وجودة الخدمة الإعلامية لدى العاملين بالإدارة وبالهيئة ، وتيقن جميع العاملين بأن ذلك أصبح أمراً ضرورياً وليكون منهاجا ودستورا للعمل يعمل به ويلتزم به جميع العاملين المتواجدين بالإدارة وبالهيئةوكذلك كل الأجيال القادمة .
- الانتقال بالإدارة العامة للتخطيط والمتابعة من وضعها الحالى الذى تعيشه(حيث المفاهيم القديمة البالية والنظم التى لا تواكب العصر والأساليب غير الفعالة) إلى وضع مستقبلى يعبر عن تطلعات وآفاق العصر الذى يتميز بمعلوماتياته وتقنياته الحديثة وبتكنولوجيته وبرمجياته ومبتكراته وإبداعاته .
- ومن أهم أهداف مشروع التطوير للإدارة العامة للتخطيط والمتابعة هو التدريب على الأساليب العلمية وكيفية استخداماتها فى مواجهة المشكلات القائمة والتى قد تطرأ مستقبلا بالإدارة وكيفية حلها .

- الخروج بالعمل من المشاكل التى تعانى منها الإدارة ومحاولة تحقيق الأهداف التى تجلب الرفاهية للجميع سواء كان ذلك للوطن أو المواطن وللهيئة العامة للاستعلامات أو للعاملين فيها...
- التخطيط المستقبلي للعمل الإعلامي في ضوء الاستراتيجية الإعلامية المصرية.
- تطبيق نظم الجودة الشاملة على منظومة العمل بالهيئة العامة للاستعلامات ، بدءاً من أدلة الجودة وانتهاءً بحلقات الجودة للوصول إلى أعلى مستوى ممكن من الخدمة الإعلامية المتميزة للهيئة العامة للاستلامات ...

ثانياً : أساس وأسلوب مشروع التطوير

إن الهدف الاساسى للأساليب العلمية البحث العلمى هو التوصل الى معرفة الحقائق أو النظريات المتعلقة بالظواهر التى يلاحظها الباحث وتلك العوامل التى تؤثر فى تلك الظواهر ، والقيام توضيح طبيعتها ، والعمل على تفسير العلاقات التى تربط بين عناصرها ، وكل ذلك بهدف التحكم فى مختلف القوى والعوامل التي تؤثر في الظاهرة ، وكما هو معروف فان أسلوب البحث العلمى يعتمد على أسلوبين أساسيين (رئيسيين) وهما : الأسلوب الاستنباطى والاسلوب الاستقرائى .

وحيث أننى بصدد مشروع تطوير الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة بالهيئة العامة للاستعلامات ، فإننى سوف أستخدم الأسلوب الاستقرائى والاستنباطي معاً في إطار تكامل منهجي ، أو بعبارة أخرى فاننى سوف استخدم الأسلوب النظرى المكتبى وأسلوب الممارسة العلمية والخبرة الميدانية بالإضافة لأسلوب التحليل والتقويم العلمي للوصول إلى نتائج متكاملة لعملية التطوير ...

والمعروف أن الاسلوب النظرى المكتبى يعتمد على مجموعة من القراءات والبيانات والمعلومات والحقائق ، ولقد قمت بدراسة هذه البيانات والمعلومات والحقائق المتوفرة بالإدارة وقمت بتحليل مضامينها المختلفة بهدف الاستفادة منها لخدمة هدف مشروع التطوير .

وباستعراض هذه البيانات والمعلومات والحقائق الموجودة بالإدارة العامة فانه يمكن تحديدها بأنها عبارة عن :

- قراءات باختصاصات ومهام الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة
- التقارير الشهرية للانشطة المنفذة كانجازات عمل
- التقارير الربع سنوية للانشطة المنفذة كانجازات عمل
- التقارير السنوية للانشطة المنفذة كانجازات عمل
- تقارير المتابعة الدورية (كل ثلاث شهور) لقطاعات الهيئة العامة للاستعلامات
- بعض خطط قطاعات الهيئة العامة للاستعلامات
- الكتاب السنوى لعام ٢٠٠٤ من اصدارات الهيئة العامة للاستعلامات
- استقراء نظام العمل الذي يعتمد على البرامج والسياسات وليس على الخطط والاستراتيجيات ..

أما الاسلوب الثانى الذى استخدمته والمعروف بالممارسة العلمية والخبرة الميدانيه فانه من خلال تكليفى بالإشراف على الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة منذ أكثر من تسعة شهور مضت ، رغم عملي في المكتب الفني لمدة تربو عن عشرين عاماً في المتابعة والرقابة ، ورغم عملي الإضافي كمشرف على إصدارات الطفولة والشباب ورئيس تحرير مجلة مجلتنا ، وكذاممارسة العمل فى مجالات عمل الإدارة المختلفة (التخطيط ــ المتابعةــ تقييم الأداء) فإننى قد اكتسبت العديد من الخبرات العملية فى هذا المجال وكذا من الخبرات العلمية التي اكتسبتها من وظيفتي كأستاذ مساعد الإعلام التربوي بالمجلس الأعلى للجامعات ومن خلال قراءاتي الثقافية وكتبي ومؤلفاتي المختلفة ٠ علاوة على ذلك فاننى قد اكتسبت الكثير من الخبرات الميدانية من خلال ممارسة العمل الميدانى فى المتابعة ٠ كما أننى اكتسبت الكثير من الخبرات من خلال حضور الدورات التدريبية المتخصصة فى مجال التخطيط الاعلامى والمتابعة وكذلك من خلال الاستفادة بخبرات الآخرين فى العمل ٠ واستطيع هنا أن أقول أن الأسلوبين الذين استخدمتهما كانا معينين ودافعين لي فى وضع مشروع التطوير للإدارة العامة للتخطيط والمتابعة٠ ومن خلال الاستقراء للبيانات والمعلومات والحقائق ومن خلال خبراتى العملية والميدانية فإننى أتصور هنا أن الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة وتقييم الأداء تعانى من عدة مشاكل نذكر منها : -

- تعادل ونمو مضطرد فى معدل الاداء [وهذا يتضح من حجم العمل الذى تقوم به الإدارة وهو اعداد تقرير شهرى لانشطة الهيئة العامة للاستعلامات المنفذه بالاضافة الى اعداد تقارير انشطه وانجازات فى العمل ربع سنوية وسنويه علاوة على تقرير واحد للمتابعة كل ثلاثة أشهر وهذا التقرير يعتمد على البيانات والمعلومات الوارده فى تقارير الانجازات للانشطة الشهرية]
- مشكلة العمالة المتنوعه غير المتخصصة فى العمل ٠
- قاعدة البيانات والمعلومات المتوفرة بالإدارة العامة محدوده وناقصة ولا تفى بالغرض المطلوب للعمل ٠

- قصور فى مجال تدريب العاملين لأسباب متعددة..
- الهيكل التنظيمى غير مكتمل ويحتاج الى تعديل كبير.
- وجود بعض المشاكل الطفيفة بين العاملين لسوء توزيع مهام العمل بينهم ولعدم التخصص فـــي نوع العمل .
- عدم تطبيق بعض البنود الوارده بلائحة الهيئة العامة للاستعلامات وفيمـــا يـــرتبط بعمـــل الإدارة العامة بصفة خاصة.
- عدم معرفة الافراد القائمين بأعمال التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء بكـــل مهـــام واختـــصاصات الإدارات التى يعملون بها..
- عدم الاستفادة القصوى من وجود سلفة مالية دائمة مخصصة للانفاق منها على احتياجات ومهام العمل

الفصل الثاني
الأساس العلمي والعملي لمشروع التطوير

الأساس العلمي لمشروع التطوير وهو جوهر وصلب عملية التطوير ، فلايمكن لعملية التطوير أن تبدأ من فراغ ...

ولا يمكن الحديث عن أي عملية من عمليات التطوير إلا من خلال أساس صلب وقوي ومتين وعلمي ومنهجي واضح ، يكتسب أهميته من الأصول العلمية للمفاهيم والنظريات ومجالاتها وأهدافها وتطوراتها العالمية المختلفة ، أي من أساس قاعدة المعلومات (وهي القاعدة المعرفية العلمية عن الموضوعات المثارة) وهي جوهر عمليات البناء والتطوير ...

وسوف نستعرض من خلال هذا الفصل :

- **معلومات عن المؤسسة الإعلامية التي نتحدث عنها ، وفي إطارها ، عن إحدى إداراتها العامة ألا وهي الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة .**
- **ثم نتناول الأصول العلمية والمعرفية لكل من التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء كمفاهيم هامة في الإدارة المعاصرة ...**
- **ونصل للأساس والأصول العلمية لعملية الجودة الشاملة في الإنتاج وكيف نحققها من خلال عدة مدخلات هامة**

ولذلك سنبدأ في التناول العلمي والمعرفي والإداري لكل من هذه المفاهيم الهامة في مجال الإدارة العامة والضرورية في حياتنا المعاصرة ، وإذا كنا سنتحدث بداية عن الهيئة العامة للاستعلامات ، فلأنها المؤسسة الإدارية التي نقدم من خلالها مشروع التطوير، ثم نعرج إلى تناول مجموعة من المفاهيم لمجالات التطوير المختلفة ، وذلك من خلال ما يلي :

أولا : الهيئة العامة للاستعلامات الجهاز الإعلامي الرسمي للدولة

نبدأ هنا في التعريف بالهيئة العامة للاستعلامات وأهدافها ورسالتها الإعلامية الهامة في الداخل والخارج ، بصفتها الجهاز الإعلامي الرسمي للدولة :([1])

٠- فتمثل الهيئة العامة للاستعلامات State Intormation Service جهازا اعلاميا خدميا كبيرا لجمهورية مصر العربية وقد أنشئت بالقرار الجمهورى رقم ١٨٢٠ لسنة ١٩٦٧ امتدادا للدور الذى قامت به مصلحة الاستعلامات التى تأسست عام ١٩٥٤ وواكبت قيام ثوره ٢٣ يوليو ١٩٥٢ وتهدف ، طبقاً لفرار انشائها إلى التعرف على موقف الرأي العام المحلي والعالمي تجاه القضايا والأحداث التي تهم الدولة وإلى إرشاد وتوجيه وتنوير الرأي العام المحلي باستخدام وسائل الاتصال المباشر وفي مجال الإعلام وتنوير الرأي العام العالمي باستخدام مختلف الوسائل وفقا للخطط الإعلامية المقررة٠

٠- وقد تطور هدف الهيئة من ارشاد قومى واكب متغيرات ثوره يوليو الى إعلام تعبوى خلال الفترة من ١٩٦٧ الى ١٩٧٣ ثم الى إعلام تنموى بعدها وفى النهاية الى مشاركة اعلامية فى مواجهة مشكلات المستقبل وكذا عرض صورة مصر الحديثة وانجازاتها ٠

٠- وتؤدى الهيئة العامة للاستعلامات اليوم وباعتبارها أحد أجنحه المنظومه المتكاملة للاعلام المصرى – عددا من الأدوار فى غاية الأهمية ٠

- **على المستوى الداخلى عليها أن :**

- **تصحح الخطاب الاعلامى الداخلى ليقوم بدور الاعلام التنموى وتغيير السلوكيات وتحويلها الى نمط يتفاعل مع برنامج تنمية المجتمع واصلاحه وتحدثيه ٠**
- **مد صانعى القرار وقادة الرأى بحقائق وبيانات ومعلومات توجه معهم دفه القيادة الى المسار الصحيح الذى يحقق تقدم الوطن وسعادة المواطن ٠**

---

[1] ــ راجع في ذلك : مصطفى حجاج وآخرون : موسوعة الإعلام المصري والألفية الثالثة ، القاهرة ، وزارة الإعلام ، ١٩٩٩م ، ص٣١٩ــ٣٢١ .وأيضاً راجع : محمد فتحي على محمد الساعي ، دور الهيئة العامة للاستعلامات في تنمية القدرات الابتكارية للطفل المصري ، سوهاج ، كلية الآداب جامعة جنوب الوادي بسوهاج ، قسم الصحافة ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، ١٩٩٥م ص ٥٥ــ٦٠ ، وأيضاً : مجلة مصر ، عدد ٣٧ خريف ٢٠٠٤م ، القاهرة ، الهيئة العامة للاستعلامات ، عدد خاص بمناسبة اليوبيل الذهبي للهيئة ، وأيضاً أنظر : اللوائح التنظيمية بالهيئة العامة للاستعلامات ، القاهرة ، الهيئة العامة للاستعلامات ٢٠٠٣م ، ٥ــ٨٥ . وراجع أيضاً ، الكتاب السنوي مصر ٢٠٠٤م ، القاهرة ، الهيئة العامة للاستعلامات ، ٢٠٠٥ن ، ٣١٦ ــ٣١٧ ،وغيرها من المراجع ..

- تحقيق علاقه وطيدة ومتينه ما بين فئات الشعب والحكومه فى مسارات متبادله تحقـق احـساس الشعب والمجتمع بما تبذله حكومته واحساس الحكومة بنبض الشعب لتحيق التقدم والرخاء ٠
- السعى – وبهمة عالية – الى مواجهة موجات التغريب والغزو وحرب المعلومـات التـى تـسعى جاهدة للقضاء على الثوابت فى شخصيتنا الاسلامية والعربية ، وذلك بتأصيل وتعميـق ارتبـاط المواطن بجذوره الأصلية وصيانه الهوية وترسيخ الاعتزاز والانتماء الوطنى ٠

- وفى الخارج عليها :

–أن تسعى لتغيير الخطاب الاعلامى المصرى بصفه خاصة والعربى بصفه عامه لتفجير المخـزون الهائل من المعلومات المغلوطة لدى الغرب – عن العرب والاسلام – وأن تبث معلومات صـحيحة تحملهـا رسائل بالغة القوة مستخدمة فى ذلك: –

٠ أحدث أجهزة البث الفضائى والتكنولوجى ٠

٠ توظيف الصحافة الأجنبيه وقادة الرأى فى دول العالم ٠

٠ الاهتمام بالمراسلين الأجانب لما لهم من تأثير فعال على رأى عام دولى الـى جانـب قـضايانا. ولاشك أن فكرة قادة الاعلام فى مصر باقامه نادى المراسلين فى الهيئة العامة للاستعلامات لهـا فكرة طموحه تحمل مغزى فى غاية الأهمية فى هذا الصدد ٠

–أن تؤدى دورا بارزا فى ارساء قيم الحوار والاحترام والتواصل بين الثقافـات والأديـان ونبـذ العنصرية والتعصب الأعمى والتأكيد بأن التقارب بين الشعوب يـتم بـالحوار وتبـادل المنـافع العلميـة والتكنولوجية ٠

–أن تسعى وبهمة عالية الى تأكيد التواجد المصرى والسيطرة الاعلامية التامه التى تكسب التأييـد لقضايانا الوطنيه والعربية وتوضيح الصورة للعالم أجمع ٠

لذا فان تطوير أداء الهيئة باستمرار وأدواتها أمر حتمـى للتفاعـل مـع مـستجدات العـصر ومستحدثاته وتقنياته ٠ وتحقيق الوفره فى المعلومات اذ لاشك أن تدفق المعلومات من مصادرها الحقيقية والصادقه ووصولها بسرعة الى المتلقى أمر يحقق السيطرة الاعلامية ويفرض القضية المثـارة ويحقـق المرجو منها سواء داخليا أو خارجيا ، بعد أن كانت ظاهرة نقص المعلومة فى الخطـاب الاعلامـى تـدفع سابقا الى انتهاج البلاغه اللغويه بديلا يؤدى الى عجز القضية عن كسب أى تأييد وهذا أمر لم يعد مقبـولا فى عصر ثورة المعلومات عصر القرية الكونيه والعولمة وثورة الاتصالات وعالم الفـضائيات والـسموات المفتوحه ٠ وبالتالى فان التطوير هنا سيكون منصبا على تطوير العمل والأداء بالإدارة العامـة للتخطـيط والمتابعة ٠

• تؤدى الهيئة العامة للاستعلامات دورها من خلال هيكل تنظيمى يتضمن القطاعات التالية :

ــ قطاع الاعلام الداخلى ــ قطاع الاعلام الخارجى

ــ قطاع المعلومات والبحوث وشبكة الانترنت ــ قطاع الخدمات المركزية

• وتصدر سنويا ما يقرب من ٢ مليون مطبوع ومادة إعلامية ومعلومات تبثها عن طريق اصدارات ومنافذ متنوعه اهمها :

• الكتاب السنوى لجمهورية مصر العربيه

• اصدارات متعدده أهمها كتاب الانجازات

• موقع كبير على الشبكه الدولية للمعلومات – الأنترنت – عنوانه w.w. sis gov . eg حاصل على المركز الخامس على مستوى العالم بشهادة اليونسكو ٠

• المكاتب الاعلامية فى الخارج تنتشر فى كثير من دول العالم وعددها " ٣٢ " مكتب ٠

• شبكة داخلية للمعلومات – الانترانت – تتضمن ٦٠ قاعدة بيانات تعتمد على الطرح الوثائقى لما يقرب من ١٨٠ ألف وثيقه فى جميع المجالات سياسية واعلامية وبرلمانيه وعسكرية تلبى احتياجات الباحثين فى جميع المجالات ٠

• شبكة الفيديو كونفرانس التى تربط ٢٨ مجمعا اعلاميا تنتشر فى عواصم المحافظات و ٤ مكاتب اعلامية بالخارج تبث من خلالها الهيئة مواد اعلامية تعرض لقضايا مصر وصورتها الحديثة أمام العالم ٠

• مجمعات ومراكز اعلامية فى الداخل في مختلف أنحاء مصر وعددها (٦٥) مجمعا ومركزا و (٣٠) ناديا للعلوم والتكنولوجيا و (٢٩) مركزا من مراكز النيل للاعلام تنتشر فى ربوع مصر ومحافظاتها تناقش قضايا التنمية من خلال معلومات وبيانات وحقائق وأرقام ٠

تعتبر الهيئة العامة للاستعلامات احد اجهزة وزارة الاعلام وهى بحق جهاز العلاقات العامة للدولة وهى تمثل وتقوم بدور الاعلام المباشر فى مصر

وقد انشئت الهيئة العامة للاستعلامات تحت مسمى " مصلحة الاستعلامات " فى عام ١٩٥٤ وذلك فى احضان النظام الوطنى الثورى لتبشر بفكره الجديد ولتدافع عن مجموعة القيم السياسية والمشروع الوطنى والقومى الذى راح نظام يوليو يقيم صرحه عبر سنوات النضال المصرى من اجل الاستقلال ٠ ثم اصبحت تبعية مصلحة الاستعلامات لوزارة الارشاد القومى ٠ وفى عام ١٩٦٧ صدر القرار رقم ١٨٢٠ الذى نص على تحويل مصلحة الاستعلامات الى مسمى الهيئة العامة للاستعلامات ولتصبح احد اجهزة وزارة الاعلام ٠ وأصبح للهيئة دورها فى تكوين وتوجيه الرأى على نحو يفى برسالتها وتغيرت رسالتها وتطورت واصبح دور الهيئة العامة للاستعلامات دورا تنمويا واصبح لها ادوارها المختلفة فى مجالات الاعلام التنموى والاعلام السكانى والاعلام البيئى كحلقات من حلقات التنمية الوطنية الشاملة وتترابط ادوارها مع سائر الحلقات من اقتصاد وتعليم وعمالة وتتفاعل مع مشاكل البطالة والامية والادمان والمخدرات والنظافة وقضايا الاستثمار والمشروعات الصغيرة ٠٠ الخ

وتتكون الهيئة العامة للاستعلامات من اربع قطاعات عمل رئيسية وهى :

١ – قطاع الاعلام الداخلى :

وهو الذى يقوم بدور الاعلام المباشر من خلال " ٦٥ " مجمعا ومركزا اعلاميا داخل الجمهورية منتشرة فى كل محافظاتها وتضم المجمعات الاعلامية بها نوادى للمشاهدة ونوادى للطفولة ونوادى لاصدقاء البيئة ونوادى لاصدقاء الاعلام ونوادى للتكنولوجيا ومكتبات عامة وفصول لمحو الامية وتعليم الكبار ومراكز صحفية ووحدات للرأى العام لرصده وتحليله ووحدات للاعلام السكانى ووحدات للاعلام التنموى ومراكز النيل للاعلام والتعليم والتدريب ويستخدم قطاع الاعلام الداخلى وسائل متنوعة لتوصيل الرسالة الاعلامية نذكر منها :

اللقاء – المحاضرة – الندوة – المؤتمر – المسابقة – الاجتماعات – المعرض – السينما والفيديو ٠٠ الأوفرهيد بروجيكتور – المسابقات ٠ والفيديو كونفرانس ٠ والدورات التدريبية ودورات تنمية المهارات والمطبوعات ٠

٢ – قطاع الاعلام الخارجـــى :

– يمثل قطاع الاعلام الخارجى احد القطاعات الهامة بالهيئة والذى يقوم من خلال " ٣٢ " مكتب اعلام خارجى (بعد تقلصهم عام ٢٠٠٣م نتيجة ضغط الإنفاق وترشيد العمل الدبلوماسي الخارجي بكافة قطاعاته) ويهتم بابراز صورة مصر فى اجهزة الاعلام والصحافة فى الدول الاجنبية كما تقوم هذة المكاتب بمتابعة اتجاهات الرأى العام الاجنبى تجاه مصر ورصده وتعمل هذه المكاتب على التعرف على القضايا الداخلية للدول التى بها مقار لهذه المكاتب الاعلامية والتى قد يكون لها تأثيرها على سياسات مصر المختلفة كما تقوم هذه المكاتب بتسهيل مهام رجال الصحافة والاعلام الذين يزورون مصر كما تعمل هذه المكاتب على التواصل مع أجهزة الاعلام والصحافة الاجنبية ٠

٣ – قطاع المعلومات :

وهو القطاع الذى يقوم بتوفير المعلومات واعداد البيانات والدراسات والبحـــوث وترجمـــة الكتـــب واصدار الكتب المتنوعة السياسية والاقتصادية والكتاب السنوى والموســـوعات المتنوعـــه ومجموعـــات وسلاسل كتب الاطفال المتنوعة كما يضم هذا القطاع شبكة للانترنت تعتبر رقم ٢٠ على المستوى العالمى وقد بلغ عدد الذين استفادوا من خدمات هذه الشبكة حتى اعداد هذا البحث (مايزيد عن ٣٠٠ مليون زائر ومستفيد حتى الآن) ، وهناك الشبكة المصرية للمعلومات التي أقامتها الهيئة العامة للاستعلامات (شـــبكة الأنترانت) والتي تضم كافة الوثائق والمعلومات عن القضايا الوطنية والقومية والدولة والتي تخص مصر بأي شكل من الأشكال ...

٤ – قطاع الخدمات المركزية :

وهو القطاع المسئول عن الشئون المالية والادارية والانتاج الاعلامى والتدريب ، وتنفيذ المشروعات الاستثمارية والمالية والإدارية .

٥– وهناك عدد " ٥ " ادارات عامة تتبع رئاسة الهيئة العامة للاستعلامات :

وهى : الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة (التى نحن بصدد مشروع تطويرها) الإدارة العامة للمكتب الفنى – الإدارة العامة للامن – الإدارة العامة للشئون القانونيه – الإدارة العامة للمراسلين الاجانب ، بالإضافة للإدارة المركزية لشئون مكتب رئيس الهيئة .

٦ـ الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة :

وفيما يلى نعرض لمسئوليات وأختصاصات الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة التي نحن بصدد مشروع تطويرها ...

- الاشتراك مع قطاعات الهيئة المختلفة فى تخطيط المشروعات الخاصة بالهيئة ودراستها وابداء الملاحظات فى قالب يتفق مع طبيعة كل قطاع وبما يحقق الأهداف العامة للهيئة
- اعداد الخطة الاعلامية السنوية فى ضوء خطط قطاعات الهيئة المختلفة
- اعداد الدراسات المتعلقة بالتعديل والتطوير فى الخطة
- اعداد خطط طارئه تتوافق مع الاحداث الهامة الطارئه
- اعداد البيانات الاحصائية والدراسات المرتبطة بالاداء والتأكد من صحة هذه البيانات وسلامتها
- تحديد الانحرافات عن الخطة وسرعة الابلاغ عنها لقيادة الهيئة
- متابعة اصدار الكتب والنشرات والمطويات
- متابعة الانشطة المختلفة والتأكد من تنفيذ ما جاء بخطة الهيئة
- تقييم عمل واداء القطاعات المختلفة
- اعداد المادة الاعلامية اللازمة عن انجازات الهيئة والتى تضاف الى الكتاب السنوى
- تقوم الإدارة العامة باصدار العديد من تقارير انجازات العمل وتقارير المتابعة وتقارير تقييم الاداء والتقارير الخاصة للاعمال التى تؤدى ٠

–ويتضح من العرض السابق ان العمل يسير بصورة مُرضية حتى الآن ، ولكننا نهدف الى التحسين والتطوير ، من خلال وضع الخطط والاستراتيجيات والبرامج والسياسات بجودة عالية من خلال المتابعة والرقابة ، وذلك لمواجهة المستقبل بكل تحدياته فى زمن اصبح فيه العالم قرية كونيه صغيرة من مظاهره العولمة وسياسة القطب الواحد وهو بحق عصر التكنولوجيا والمعلوماتيه ٠

ثانياً : التخطيط : ضرورة لتحقيق الأهداف

١ ـ التعريف بالتخطيط :

التخطيط Planning له عدة تعريفات ومفاهيم لمعانيه المختلفة تنبع من الأهمية الكبرى لهذا المفهوم في عالمنا المعاصر ومن الإطار المرجعي للباحث ، فتعرفه الموسوعة الإدارية (1) بأنه تحديد متعمدة ومسبق لمسارات نحو هدف أو أهداف محددة ضمن لإطار بيئوي معين ، وللتخطيط عدة جوانب :

ـ فالتخطيط هو استقراء المستقبل والاستعداد له ، فهو أسلوب للتفكير في المستقبل ، إذن فهو عملية ذهنية تهدف لإلى خلق تصور خاص بالمستقبل لغرض ضبط التصرفات الحالية بشكل يكفل تحقيق أهداف مستقبلية ..

ـ كما أن التخطيط قائم على عملية الاختيار ، إذ لا يمكن أن نخطط إلا إذا تعددت أمامنا البدائل .

ـ التخطيط عملية متكاملة ، إذ لا يكفي في التخطيط أن تحدد مالذي تفعله ، ولكن أيضاً لابد أن نعرف : كيف نفعل ؟ ومتى ؟ وأين ؟ ومن الذي يقوم بالفعل ؟(2)...

٢ ـ التخطيط الشامل :

وينبثق من التخطيط مفهوم التخطيط الشامل Comrehensive Planning وهو الذي يوفر للإدارة نظاما تستطيع من خلاله دفع المنظمة في الاتجاه المرغوب ، وغيابه يعني التخبط والضياع(3) .

كما أن لوظيفة التخطيط في أي مؤسسة إدارية أولوية على بقية الوظائف الإدارية الأخرى ، ذلك أن التخطيط يمثل القاعدة المنطقية التي يجب أن يرتكز عليها المدير في تأديته لباقي وظائف الإدارة .

---

1 ـ أبو بكر مصطفى بعيرة وآخرين ، الموسوعة الإدارية ، بني غازي ليبيا ، جامعة قار يونس ، ١٩٩١م ، ط ٢ ، ص ٨٨ .

2 ـ راجع : محمد الصيرفي ، إدارة الأعمال الحكومية ، القاهرة ، مؤسسة حورس الدولية ، سلسلة كتب المعارف الإدارية ، الكتاب الخامس عشر ، ٢٠٠٥م ، ص ٤٠ وما بعدها .

3 ـ إبراهيم درويش ، الإدارة العامة في النظرية والممارسة ، القاهرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٧٨م ، ط٤ ، ص ١٦٧ وما بعدها .

فالتخطيط هو محور كل برنامج سواء في إعداده أو تنفيذه ، فالتخطيط يتدخل في أنشطة الإدارة العامة سواء في تخطيط الأهداف والسياسات أم في تنمية الأهداف وتكوين السياسات والقرارات ، وكذلك في جميع خطوات التنفيذ المستمر ، فوظيفة التخطيط ليست بسيطة ولا سهلة ، لأنها ترجمة لأنشطة إنسانية معقدة وتحتوي على عوامل سلوكية متداخلة ومتقاطعة مع بعضها البعض ، سواء أكانت هذه العوامل السلوكية تخص المخططين أنفسهم أم أعضاء التنظيم أو التنظيم ككل ، فالتخطيط يتعلق بالأهداف والوسائل ، كما أن طبيعة وظيفة التخطيط تتعلق أساساً بالتصدي للأسئلة الهامة التالية ([1]) : ماهو ؟ .. وبماذا ؟ .. وكيف ؟ ... ومتى ؟ ... وأين ؟ وذلك من خلال المستويات المختلفة للتنظيم ووحداته الإدارية : كل ذلك فيما يتعلق بالماضي والحاضر والمستقبل ، ولكن المستقبل هو الذي يركز عليه التخطيط بصفة عامة باعتباره إعداد مسبق سوف يتحقق في المستقبل .

وهناك الخطة الرئيسية والخطط الفرعية ، والخطة الرئيسية الأساسية التي تنبثق عنها الخطط الفرعية ...

والتخطيط ليس مجرد فن إداري أو اقتصادي، ولكنه أسلوب حياة للمجتمعات المعاصرة ، لأن كل المجتمعات تحاول صنع النمو والتقدم ، وهذا النمو والبناء لا يتم إلا بالتخطيط السليم ، ، فالتخطيط لابد وأن يغدو حقيقة واقعة ، ولا يكون مجرد التعبير عن نية حسنة ، بل لابد أن يحظى بأقصى اهتمام ، عن طريق لإقامة هيكل متين للأجهزة التي تتولى إعداد الخطط ومتابعة تنفيذها ، فالتخطيط نشاط اجتماعي إداري وليس اقتصادي فقط ، ولا يمكن بالطبع أهمال الجوانب التكنيكية في التخطيط ، والتي تظهر من خلال مايلي ([2]) :

- التأكد من أن الأهداف والوسائل تتناسب مع بعضها البعض ..
- أنها متسقة ..
- أنها تتفق مع الإمكانيات الموضوعة والموضوعية ..
- أنها تعبر عن الأولويات المحددة والواضحة ..

وبذلك ، فإن التخطيط نشاط اقتصادي واجتماعي وإداري يقتضي ويتطلب قرارات سياسية ، فالتخطيط إذن هو عملية وضع الأهداف المطلوب تحقيقها ورسم سياسة تنفيذها في ضوء الإمكانيات المتاحة وفق برنامج زمني ، وفي هذا الإطار فلابد من وجود ([3]):

---

[1] ـ إبراهيم درويش ، الإدارة العامة ، المرجع السابق ، ص ١٧٠ ـ ١٧١ .

[2] ـ راجع : شارل بتلهيم ، التخطيط والتنمية ، ترجمة اسماعيل صبري عبد الله ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٦٦م ، ص ١٠ ، ص ١٧٣ ، ص ٢٢٦ .

[3] ـ راجع : دليل المصطلحات العربية الموحدة في العلوم الإدارية ، القاهرة ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ١٩٧٤م ، ص ١١ .

أ ــ أهداف لابد من تحقيقها ، والأهداف هي النهايات التي تتجه إليها كافة أنشطة المنظمة ، وهي نقطة النهاية في التخطيط ، كما أن الأهداف تعتبر القاعدة المنطقية للأعمال والمهمات ومحأور الارتكاز التي تتطور حوله التنظيمات ، فوفقاً للأهداف يتم تحديد البنية التركيبية للتنظيم ، وتُحدد الأنشطة التي يجب أن تمارس ، وكذلك تحدد كمية الموارد اللازمة وكيفية تخصيصها ، والأهداف المصممة بشكل جيد تساعدنا على الإجابة على التساؤلات التالية (1) :

ــ هل هي محددة بشكل جيد (تحديداً كمياً ووصفياً) ؟

ــ هل هي موضوعية ويمكن تحقيقها بالإمكانيات المتاحة ؟

ــ هل نستطيع التأكد من مدى انجازها ؟

ــ هل تحدد لنا الفترة الزمنيةالتي ستنجز خلالها ؟

ــ هل تحدد الأهداف الفرعية والتفصيلية التي تدعمها وتساعد في تحقيقها ؟

وتنبع الأهداف في المنظمة الإدارية من الغرض الأساسي لتلك المنظمة ، وكلما تدرجنا من أعلى سلم الهرم الإداري إلى أدناه كلما زادت الأهداف تشعبا وتحديداً ، حتى نصل إلى أهداف الأنشطة التنفيذية التي يقوم بها التنفيذيون في قاعدة الهرم ، وعليه يمكن استنتاج أن :

ــ الأهداف تتدرج وفقاً للهرم التنظيمي للمنظمة ..

ــ الأهداف تمثل شبكات من النتائج المتوقعة والأحداث المرغوبة ، والتي تغطي كافة أنحاء التنظيم ...

ــ الأهداف في المنظمة الواحدة متعددة ومتدرجة المستويات ...

ــ ويتم تحديد الأهداف من واقع المنظمة ووتوجهاتها ، وقد يتم ذلك من خلال استطرلاع الرأي (الاستبيان) وهو قائمة من الأسئلة توجه إلى عدد من الناس استطلاعاً لآرائهم في قضية معينة .

والأهداف الاستراتيجية للمنظمة تتم عملية تحديدها على ضوء تحديد صياغة رسالة وحدات الجهاو الإداري ، ويتم وضع الأهداف لتمثل ترجمة عملية للتوجهات الاستراتيجية العامة في نطاق الافتراضات التي وضعها بناءً على نتائج تحليل عناصر البيئة الخارجية والداخلية لها وتأثيراتها المتوقعة على الفرص والقيود أو التهديدات المحتملة ، وعلى نقاط القوة والضعف الموجودة ، ومالم يتم ترجمة التوجه المستقبلي لوحدات الجهاز الإداري ورسالتها الأساسية إلى مستويات أداء محددة ، ومالم يظهر المديرين إلتزاماً للوصول إلى هذه المستويات ، فإن الرؤية الاستراتيجية والرسالة تصبحان مجرد شعارات وكلمات وأحلام لا ترى طريقها إلى النور .

---

[1] ــ راجع : [1] ــ أبو بكر مصطفى بعيرة وآخرين ، الموسوعة الإدارية ، مرجع سابق ، ص٦٨ ــ ٦٩ .

وتساعد الأهداف في تحويل الرؤية الاستراتيجية ، ورسالة وحدات الجهاز الإداري إلى مستويات مرغوبة للأداء ([1]).. فالأهداف تمثل شكلاً من أشكال الالتزام بتحقيق نتائج محددة أو الوصول إلى مستويات معينة من الإنجازات ، فالأهداف ماهي إلا دعوة إلى التصرف الفعال من وحدات الجهاز الإداري للدولة وتحويل الطموحات إلى واقع ملموس لتقديم الخدمات إلى جمهورها المستهدف ...

فالأهداف والغايات تشير إلى النتائج النهائية لوحدات الجهاز الإداري والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات ، فالغايات أهدافاً عامة وشاملة بعكس ما ترمي الوحدات الإدارية إلى تحقيقه في المدى البعيد مثل النمو أو التوسع في المسئولية الاجتماعية ، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجيات...

ب ــ سياسات : والسياسات هي إطار العمل التنفيذي من أجل بلوغ الهدف ([2])..

ج ــ تحديد الإمكانيات المتاحة ، وفي فترة زمنية محددة تحديداً دقيقاً

د ــ متابعة تنفيذ الخطة : وهي عملية التحقق من مدى تنفيذ الخطة وما تم من انجازات طبقاً لها وما هي العقبات التي تعترض تنفيذ الخطة في وقتها المحدد وكيفية التغلب على هذه العقبات ، ويندرج تحت المتابعة التفتيش ، وهو عبارة عن التحقق من سلامة الأداء واكتشاف أوجه الإهمال والقصور فيه واقتراح العلاج اللازم ([3])...

٣ ــ التخطيط والتخطيط الاستراتيجي(تخطيط استراتيجية العمل):

من مهام إدارة التخطيط : التخطيط الاستراتيجي للوحدة أو المنظمة الإدارية أو ما يسمى غالبا : تخطيط استراتيجية العمل ، لأنه نظرة مستقبلية متكاملة ومتناسقة ، تدفع الوحدة الإدارية أو المنظمة أو المؤسسة للأمام وتؤدي إلى الارتقاء بالعمل وتحقيق الهدف الاستراتيجي المحوري من وجود هذه الوحدة أو المؤسسة أو المنظمة ، وبالتالي تحقق أهدا استراتيجية للمنظمة أو الوحدة أو المؤسسة .فالتخطيط أصبح ضرورة مُلحة في كل المجتمعات سواء بالنسبة للدولة أو الأفراد أو المؤسسات ، ولعل هذه الأهمية قد تزايدت بمرور الوقت ، لا سيما في ظروف ذلك العصر الذي تتشابك فيه المشكلات والقضايا السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، وتتباين فيه القدرات والإمكانيات ، وتتنوع فيه وتتعدد الرغبات والأهداف والتحديات ([4])، ومن ثم يصبح التخطيط ضرورة لابد منها للتغلب على العقبات ، والتوفيق بين الإمكانيات المتاحة والطموحات والأهداف المطلوب تحقيقها ..

---

[1] ــ راجع : مصطفى محمود أبوبكر : الإدارة العامة : رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ٢٠٠٥م ، ص ٤٦١ــ٤٦٢ .

[2] ــ راجع : دليل المصطلحات العربية الموحدة في العلوم الإدارية ، مرجع سابق ، ص ١١ .

[3] ــ راجع : دليل المصطلحات العربية الموحدة في العلوم الإدارية ، مرجع سابق ، ص ٦ ، وص ٨ .

[4] ــ راجع : مصطفى محمود أبوبكر : الإدارة العامة ، مرجع سابق ، ص ٣٦١ وما بعدها .

ويسمى التخطيط تخطيطاً استراتيجياً إذا تضمن عملية تفكير ديناميكية عن طريق القيادة الجماعيـــة للفريق أو القسم أو المنظمة تقوم على وضع الهدف المرجو من خطة العمل في الاعتبار ، فهم يقومـــون بتعريف رؤيتهم المستقبلية المثالية مع توضيح الاستراتيجيات الــضرورية لخطــط العمــل والميزانيــات السنوية الفعالة والمتوافقة ، ثم يقومون بالحث على تحقيق هذه الرؤية ([1]) ..

والتخطيط الاستراتيجي الناجح هو الذي يقوم بتحديد النجاح المستقبلي الذي سنحققه وهــو : أيــن نريد أن نكون مستقبلاً في عام كذا ؟ ، وهذه المرحلة الأولى من التخطيط الاستاراتيجي ، تتبعه المرحلــة الثانية وهي التي تنظم مرحلة التقييم للعوامل والتقارير الرئيسية اعتماداً على النتائج ، ثم تأتي المرحلــة الثالثة التي تنطلق من الوضع الحالي وبالتالي مكانك من التخطيط الوسيلة الرئيسية لإعداد الاستراتيجيات المحورية لتحقيق الرؤية المثالية ، ثم تأتي المرحلة الرابعة تتكون الإنتاجية من مجموعة من الإجــراءات المحددة لضمان التنفيذ الناجح لخطتك ، فيجب أن يبدأ التخطيط الاســتراتيجي بالمخرجــات (النــواتج أو الغايات أو النتائج المرجوة أو الأهداف) ، حيث إننا نريد الإسراع في خلق مستقبل مثالي ، إن هــذا مــا يميز التخطيط الاستراتيجي عن أشكال التخطيط التقليدية طويلة المدى الأخرى ، فهي تبدأ عادة بالحاضــر مع التركيز على حل المشكلات الراهنة ، بدلاً من تكوين رؤية للنجاح والربحية للشروع فــي تحقيقهمــا ، فالتخطيط الاستراتيجي عبارة عن طرق تحليلية تدريجية لمشكلة نظم ، إلا أنها تفشل في مواجهة خطــوة التخطيط للتنفيذ ، فالمراحل الأولى والثانية والثالثة والرابعة طرق تفكير في نظم حقيقية وهــي حيويــة وضرورية من أجل تحقيق مستوى عال من النجاح([2]) .

ومن التعريف والتحديد المسبق يتضح أن تخطيط استراتيجية العمل من أهــم وظــائف التخطــيط الحديثة ، أي جعل بؤرة تحقيق الهدف المستقبلي للمؤسسة في أولوية تفكيرنا وعملنــا ، وبمعنــى آخــر تحقيق النجاح في عملنا وليس مجرد محأولة منع الفشل في حياتنا ووظائفنا ، بالتخطيط المُسبق وتــولي مسئولية حياتنا وإنشاء فريق عمل فعال وتفويض الأفراد من خلال رؤية واضحة ، ويتطلب هذا التخطــيط الاستراتيجي للعمل مجموعة من العوامل لضمان نجاحه منها : تشجيع القادة من خــلال عمليــة البدايــة التخيلية على وضع رؤية مشتركة للمستقبل وعلى الاستراك في القيم والاستراتيجيات المحوريــة ، فهــي ترتب الأهداف الفردية والمهنية لكل فرد لتتفق مع الهدف النهائي ذاته ، مع وضع مجموعة من المقاييس المحددة تساعد على تحقيق النجاح ، والتكيف المسبق مع العالم المتغير بشكل واسع ، وأن يعمــل فريــق التخطيط كفريق تنفيذي مؤثر عن طريق تدعيم خطة الاستراتيجية .

---

[1] ـــ ستيفن هاينز ، التخطيط الاستراتيجي الناجح ، القاهرة ، مكتبة الأسرة والقراءة للجميع ، سلسلة العلوم الاجتماعية ، ٢٠٠٥م ، ص ٩ .

[2] ـــ راجع : ستيفن هاينز ، التخطيط الاستراتيجي الناجح ، مرجع سابق ، ص ١٥ ، ١٦ .

ولأهمية التخطيط الاستراتيجي أو تخطيط استراتيجية العمل يجب أن نتعرف على الأخطاء الشائعة والتي تنتشر خلال القيام بإعداد هذا التخطيط الاستراتيجي العمل ، والتي تتمثل في ([1]):

- الفشل في تعريف الرؤية المستقبلية المثالية منذ البداية .
- الفشل في عملية التوضيح والتبسيط .
- الفشل في توحيد التخطيط على كل المستويات .
- التخطيط بصورة مستقلة عن عملية الإدارة اليومية .
- إعداد رؤية سطحية ، تشتمل على بيان المهام والقيم فقط .
- تقليل عدد ومدد الإجازات السنوية فقط ، مع إدعاء بأن ذلك يندرج ضمن تخطيط الاستراتيجية للعمل .
- الفشل في تصميم / إكمال عملية التنفيذ الفعال .
- نسيان أهمية اشتراك الأطراف الأخرى في إعداد خطة العمل .
- قيادة العمل بالصورة المعتادة بعد تخطيط الاستراتيجية .
- الفشل في القيام بالاختيارات المناسبة حول الاتجاهات المستقبلية والمهام القديمة عديمة الفائدة .
- نقص وسائل التقييم التي تقيس أهمية بعض المهام وليس مدى سهولة هذه المهام .
- استخدام طرق تحليلية للتخطيط كنشاط .
- إهمال التقييم الشخصى في ظل المقارنة بالفئات المنافسة الأخرى .
- استخدام أسلوب التوقع المالي طويل المدى فقط .
- استخدام لغة ومصطلحات غير واضحة المعنى .

٤ـ الاستفادة من التخطيط الاستراتيجي في عمل الإدارة :

لابد من تطوير التخطيط بالهيئة العامة للاستعلامات ، بداية من تحديد أو وضع هدف استراتيجي يسعى الجميع إلى تحقيقه من خلال خطة إعلامية واضحة المعالم ، ومن خلال برامج وسياسات تنفيذية متكاملة للوصول للهدف ، مع القيام بعمليات متابعة دقيقة ومراقبة فعالة ..

وإذا كان الهدف الاستراتيجي للهيئة العامة للاستعلامات واضحاً جلياً ومعروفاً ، ألا وهو تقديم رسالة إعلامية واضحة وقوية من خلال الاتصال المباشر مع الجماهير ونقل نبض الجماهير إلى القيادة السياسية بصفتها جهاز العلاقات العامة والإعلام للدولة المصرية ، فلابد أن نقوم بوضع تفاصيل الخطة والبرامج والسياسات التي يتم اتباعها لتنفيذ هذه الخطة وكذلك آليات المراقبة والمتابعة وضمانات الجودة

---

[1] ـ راجع : ستيفن هاينز ، التخطيط الاستراتيجي الناجح ، مرجع سابق ، ص ١٨، ١٩ .

التي تكفل الوصول للمنتج الإعلامي القوي والمؤثر والفعال الذي يوصل الهيئة للجماهير بصفة دائمة وفعالة ، بحيث تستغل بالفعل جسور الثقة وقنوات الاتصال المباشر وقوة الرسالة الإعلامية للتلاحم مع الجماهير ، وإذا كانت الجودة ضرورية وهامة ، فإننا سنخصص لها نقطة منفردة ، قادمة ، في هذه الدراسة ، ولكن سنركز هنا على تطوير التخطيط الاستراتيجي للعمل من خلال مايلي :

أولا : دراسة وتحديد المشاكل والمعوقات التي تعترض العمل :

وتحديد الاجراءات اللازمة للتغلب على هذه المشاكل ، وهذه النقطة هامة للغاية ، لأن القضايا والمعوقات لابد وأن تواجه رجال التخطيط والتنفيذ ، ولابد من تحديدها ، وتحديد الأسلوب الذي سنواجه به هذه المشاكل والمعوقات ، ، وتوقع هذه المشاكل لابد وأن يرتبط بالأفراد وبالعمل الإعلامي وبالنظام والهيكل الإداري ، والتحديد الدقيق لهذه القضايا والمشاكل والمعوقات هي المفاتيح الحقيقية للتنفيذ الناجح للتخطيط السليم والتوقع الملائم ...

ويمكن تحديد المشاكل والمعوقات التي تواجه تنفيذ الخطة من خلال جدول يتم تحديده وملء بياناته كالآتي :

المشاكل والمعوقات	الاجراءات اللازمة للتغلب على هذه المشاكل
١ ـ	
٢ ـ	
٣ ـ	
٤ ـ	
٥ ـ	

الخ حتى تنتهي المشاكل ومقترحات حلها والتغلب عليها ...

ثانيا : تحديد فريق التخطيط الأساسي :

وهم فريق العمل في وضع البرامج والسياسات للوصول للهدف الاستراتيجي ، وهم من الشخصيات القوية المحبة للعمل ، فيجب اختيار الأفراد المناسبين لمهام التخطيط والمتابعة ومراقبة الجودة ، ويجب أن يتمتعوا جميعاً بسرعة الاستجابة للتوجيه والالتزام بما يكلفون به من أعمال ولديهم خلفية معرفية وقدرة على التعلم ورؤية مستقبلية وتفكيرية ، ومنهم القادة الرئيسيون المحليون للمساعدة في التنفيذ الناجح وممن يتمتعون بتنوع وظيفي وثقافي وإعلامي ، وعددهم من ٨ــ١٠ أفراد في كل فريق من فرق العمل ، وينقسمون لفريقين رئيسيين :

١ ــ فريق التخطيط ووضع البرامج والسياسات النفيذية والمدي الزمني للتنفيــذ ، وهــم فريــق التخطيط المحوري ، ويتكون من مجموعة من الأفراد المؤهلين في التخطيط والسياسة العامة وفــي الإدارة العامة وفي العمل الإعلامي العامة وفي التخطيط الاســتراتيجي ، ويقومــون بوضــع الخطــة الرئيــسية والسياسات والبرامج الزمنية لتنفيذها ، وتتكون من عشرة من المؤهلين ، ويتم تحديــدهم ليغطــوا كافــة مجالات العمل ، من خلال جدول يتضمن :

الاسم	التخصص	المهام
١ ــ		
٢ ــ		
٣ ــ		
٤ ــ		
٥ ــ		

الخ من أسماء وتخصصات ومهام

٢ ــ فريق المتابعة ومراقبة الجودة : وهو فريق يتابع العمل الميداني التنفيذي ، ويوجه القــائمين بالتنفيذ ، ويراقب تنفيذ العمل بالجودة المطلوبة ، ويضم هذا الفــرق مجموعــة مــن المــؤهلين سياسياً وإعلامياً وإداريا للتدريب والتوجيه ومراقبة جودة المنتج الإعلامي ، ويضم هذا الفريــق عشرة أشخاص يغطوا كافة مجالات المتابعة والتوجية ومراقبة جودة التنفيذ للسياسات والبرامج ، يتم تحديده من خلال الجدول التالي :

الاسم	التخصص	مهام العمل
١ ــ		
٢ ــ		
٣ ــ		
٤ ــ		
٥ ــ		

الخ من أسماء وتخصصات ومهام

ثالثاً :تدريب المجموعة على القيام بالتخطيط الاستراتيجي الفعال :

وهو تدريب إداري ومالي وإعلامي وتنفيذي سياسي واقتصادي والقدرة على التوجيه واتخاذ القرارات ، ومن المهم توضيح كيفية قيام فريق التخطيط باتخاذ القرارات ، من خلال تدريب المجموعة على التفكير في العمل الذي يقومون به ، حيث يمثل هؤلاء مجموعة متجانسة من حيث التفكير والتخطيط ومتابعة الجودة ، وهذا التدريب أو النشاط كالمثال التالي ([1]):

ـ خذ الوقت الذي تحتاجه للتفكير والتدريب .

ـ قم بالعمل من خلال مشاركة أعضاء الفريق .

ـ قم بدعم قرار المجموعة بفاعلية ، حتى إذا لم يكن هو القرار الذي كنت ستتخذه .

ـ قم بتقديم كل جوانب القضية في مناقشة كاملة ، ولكن قم بتحديد الوقت المناسب .

ـ قم بالتركيز على مادة المناقشة .

ـ استخدم أساليب الأولويات قبل المناقشات .

ـ قد يكون القرار مبدئي (مسوَّدة) حيث يكون عرضة للتصديق عليه أو تغييره من قبل مساهم رئيسي آخر ، أو عند القيام بمراجعته.

رابعاً : تحديد المصاعب والمشكلات الممكنة المحتمل مواجهتها أثناء إعداد التخطيط الاستراتيجي للعمل :

حيث أنه لابد من مراجعة قائمة المشكلات الممكنة التي تواجه التخطيط وتنفيذ السياسات في عملية تخطيط الاستراتيجية([2]) ، وهناك قائمة من المشكلات التي يمكن مراجعتها والتأكدمن أنه يمكن مواجهتها بالحلول المناسبة ، وهذه القائمة من المصاعب المحتملة تتضمن ما يلي :

ـ قلة وعي الإدارة العليا بأهمية العمل وعدم الالتزام بالإعداد المسبق بتخطيط استراتيجية العمل .

ـ حجم المجموعة كبير للغاية أو صغير ، مما يؤدي إلى عدم وجود القيادة المشتركة .

ـ عدم وجود سياسة للمنظمة تؤمن بالتخطيط أو تمنح مكافآت للعاملين فيه.

ـ عدم الالتزام بالوقت أو المصادر للقيام بعملية التخطيط أو التوقعات غير الواقعية أو التسرع في القيام بعملية التخطيط.

زيادة معدل الضغوط والنمو يومياً .

---

[1] ـ راجع : ستيفن هاينز : التخطيط الاستراتيجي الناجح ، مرجع سابق ، ص٢٢ ، ٢٣ .

[2] ـ راجع : ديفيد أوزبورن وبيتر بلاستريك ، التخلص من البيروقراطية : الاستراتيجيات الخمس لتجديد الحكومة ، ترجمة بهاء شاهين ، القاهرة ، الهيئة العامة للاستعلامات ، سلسلة كتب مترجمة ٨٣٨ ، ٢٠٠٠م ، ص ٥٧ ـ ٥٩ ، وص ٣١٥ـ٣١٨ .

- تهيئة نموذج تخطيط الاستراتيجية على أحدث الوجوه المتميزة.
- عدم الرغبة في تصور المستقبل أو الاستعداد المسبق أو القيام بعمل إبداعي .
- تجنب الاختبارات الصعبة ، والفشل في تحديد الأولويات أو تحديد الميزانيات.
- عدم تقديم المكافآت وانخفاض مستوى المغامرة والتحفيز لعملية التفكير في تخطيط استراتيجية العمل .
- صعوبة إدراك عوامل قياس مستوى النجاح .
- حدوث الأخطاء السابقة في محأولات التخطيط الماضية.
- عدم المثابرة في إكمال عملية التخطيط نفسها .
- التغيير المستمر للأولويات ، وعدم وضعها في مسار واحد بالإضافة إلى القرارات المتناقضة .
- عدم إدارة مرحلة التنفيذ وعملية التغيير .
- الصعوبة في الحفاظ على الاستمرارية في مرحلة التنفيذ .
- التعهد الضعيف بتحقيق المنتجات النهائية لخطة استراتيجية العمل .
- الفشل في تقديم المصادر اللازمة المالية والبشرية في مرحلة التنفيذ .
- المعلومات غير الدقيقة حول التأثيرات الاجتماعية والتنافسية والاقتصادية والسياسية والفنية ، وكذا التأثيرات الصناعية والعملاء .
- اختلاف الاتجاهات والأولويات في بيئة العمل والوحدات التنظيمية .
- الصراعات واختلاف السياسة المتبعة ونقص في المهارة في التعامل مع الأفراد في الإدارة العليا عند العمل معاً .
- عدم معرفة مقاييس جودة العمل وعدم استيعاب مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
- عدم التفرقة بين التفتيش والمتابعة ، وعدم معرفة أولويات كل منهما.
- عدم وجود التجانس في فريق العمل ، وعدم توحد مقاييس المتابعة والمراقبة.

وغيرها من المصاعب التي يحتمل مواجهتها أثناء وضع الخطة والسياسات والبرامج وتنفيذها ، والتي لابد من توقعها ، وكلما ازدادت المصاعب المحتمل مواجهتها كلما ازدادت عمليات المواجهة والترتيبات لاحتمالات المواجهة وكلما ازدادت فرص نجاح تنفيذ الخطة .

خامساً : كيفية إعداد تخطيط استراتيجية العمل :

فالتدريب على إعداد تخطيط استراتيجية العمل مطلوب لجميع المشاركين في عمليات التخطيط والمتابعة ، وذلك من خلال خطوات متعددة :

ــ الأولى : تحديد الأغراض المنشودة من إعداد تخطيط استراتيجية العمل ، فلابد من الاستعانة بنظام إعداد تخطيط استراتيجية العمل وفقاً للغرض المرجو منه .

ــ الثانية : تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من تخطيط العمل : فطريق البدء ، كما قلنا مسبقاً ، ونؤكد عليه دوماً ، هو الهدف الذي سوف يتم العمل من أجل بلوغه ، فالهدف هو المتحصل النهائي ، أو الغرض من الخطة والسياسات والبرامج ، ولكن هناك التحديات التي تواجهنا عند تحديد الهدف ومنها : إعداد بيان بهذه الأهداف أي الغايات المطلوب تحقيقها ، وتصميم بيان للهمة المعنية ، وهو هدف المنظمة ونوعية العمل الذي تعمل من أجله ، وأخيراً تحدي صياغة القيم المحورية ، ويعمل على توجيه التصرف اليومي ، ويقوم بإنشاء ثقافة المنظمة التي ترغب فيها .

وبيان هدف أي منظمة يتضح من الإجابة على تساؤلات ثلاث : ماهو سبب تواجد المنظمة ؟ (حاجة اجتماعية أو حاجة اقتصادية) ، وما هي الفئة التي تقوم المنظمة بخدمتها؟ (عملاء أو مناطق) ، وما الذي نقوم بانتاجه ؟(منتجات سلعية أو خدمات) ثم يأتي السؤال الرابع :ماهي عملية الأنتاج وكيفية القيام بها؟ (هل هي؟ : القيم والاعتقادات ومناهج العمل أم الأنشطة الرئيسية والأساليب المستخدمة وخدمات الدعم أم وسائل التكنولوجيا وأساليب البيع / التوزيع والسعة ، أم الكفاءة والقدرات الأساسية).

ــ الثالثة : عوامل النجاح الرئيسية ، وهي مقاييس النجاح في تحقيق رؤية وهدف وقيم أي فريق عمل أو قسم أو منظمة على أساس سنوي ، وهذه الخطوة مهمة لضمان التحرك التنفيذي للأمام ونحو تحقيق الهدف ، فيجب تحديد المناطق التي يجب العمل بهل لتحقيق النجاح عن طريق : إرضاء العميل المنتظر نتيجة عملك ، مع إرضاء الموظف القائم بالعمل وذلك بالنتائج المالية المناسبة ، مع الحرص على تحليل المنافس في سوق المنتج ، ويمكن التعرف على مقدار النجاح بأربعة طرق هي :

ــ الجودة : كما يرها العميل وكما يراها رئيس المنظمة وكما يراها المراقبون ، وسنتحدث تفصيلياً عن الجودة بعد انتها التخطيط .

ــ الكم ، أي أرقام أو معدلات الإنتاج ، ووجود أو غياب أحد البرامج أو المنتجات ..الخ ..

ــ الوقت : شهري أو ربع سنوي أو سنوي .

ــ التكلفة ، فكلما زادت التكلفة كلما ارتفع سعر المنتج وبالتالي زادت تكلفة التوزيع والدعاية ومستلزمات التسويق .

ـ الرابعة : تقييم الحالة الراهنة ، أي صدق العمل التنفيذي للسياسات والبرامج مع الآمال والطموحات للوصول للهدف ، والقيام بالتقييم يتطلب تحليل نقاط الضعف والقوة والفرص والمتاعب والمصاعب الخارجية والقيام باختبار الفجوات بين هذا التحليل ورؤية المنظمة للتضمينات الاستراتيجية والتنفيذية ، علماً بأن هذه الخطوة في الصيغ التقليدية من التخطيط للاستراتيجية تعد الأولى والرئيسية والتي تقود إلى تخطيط طويل الأمد ، حيث تدفع الحالة الحالية للمنظمة بشكل متزايد وتحليلي داخل المنظمة .

ـ الخامسة : إعداد استراتيجية محورية : وهذه الاستراتيجية المحورية تقوم على سد الفجوة بين الرؤية المثالية للمستقبل والوضع الراهن ، أي هي مجموعة من الاستراتيجيات المتمركزة كوسيلة أولية لتحقيق الرؤية المستقبلية ، وتتحول هذه الاستراتيجيات إلى مباديء وأولويات للمنظمة ، وقد يستخدمها البعض كإطار لوضع أهداف التنفيذ السنوية والتنظيمية لكل قسم أو فريق العمل أو الفرد نفسه ، وكل ذلك من خلال ثمان استراتيجيات محورية يمكن الاختيار من بينها ثلاث استراتيجيات محورية على الأقل وهي :

ـ المرونة والانتهازية في البحث عن الصفقات .

ـ إعادة تنظيم وترتيب عملية التنفيذ .

ـ إعداد منتج عالي السرعة .

ـ التكامل بين المنتجات المرتبطة والمنتجات الثانوية .

ـ شبكات العمل وعمليات الشركة والتحالفات .

ـ صفقات العملاء ذوزي النسبة من الفائدة .

ـ المنتجات المعدلة أو القائمة على أساس بيئي .

ـ الإنتاج الكبير وفقاً لطلب العميل .

فكل هذه الاستراتيجيات ليست إلا إجراءات تقليل تكلفة ، فهي قد تتضمن عمليات إعادة التنظيم والعمالة وإعادة ترتيب العمل وتخفيض الميزانية ، لأن تخفيض التكلفة مهمة للغاية ولكنها ليست كافية للنجاح ، فالاستراتيجيات طويلة المدى تركز على جودة المنتجات والخدمات ، فكل من الاستراتيجيات مهمة سواء أكانت أساسية أو محورية .

ـ السادسة : تخطيط العمل لمدة ثلاث سنوات ، فلايمكن تصور تخطيط استراتيجي لمدة سنة واحدة ، فالخطط لاستراتيجية العمل تحتاج ثلاث سنوات تنفيذية ، تحت سياق خطة استراتيجية عامة ، وتتضمن في الةقت نفسه برامج وسياسات تنفيذية وخطط سنوية داخل إطار الخطة الاستراتيجية .

ـ الخطوة السابعة : الخطط السنوية وميزانيات الاستراتيجية : فمن أصعب مهام تخطيط استراتيجة العمل هو وضع الخطط التنفيذية السنوية وتخصيص الميزانيات للتنفيذ ، ولكن لابد منها ، فلا خطة ولا

برامج ولا سياسات ولا تنفيذ بدون ميزانية ، ولكن لابد من ترتيب الأولويات والمهام ووضع الموارد لتنفيذ البرامج والسياسات والخطة السنوية .

ــ الثامنة : إعداد مرحلة التنفيذ ، وتركز هذه الخطوة على عملية التعليم والتنظيم لإدارة مرحلة تنفيذ تخطيط استراتيجية العمل ، وتكون مرحلة التنفيذ تحت شعار : التخطيط الدقيق يمنع الأداء السيء .

ــ الخطوة التاسعة : تنفيذ الاستراتيجية والتغيير : وهذه الخطوة من أجل تجاح تخطيط استراتيجية العمل ، فيجب تحويل خطة الاستراتيجية إلى مئات من الخطط والمجهودات الفردية الإيجابية ، مع وجود نظام مكافآت واعتراف بالانجازا ، وهذا يحتاج إلى قيادة وتركيز .

ــ الخطوة العاشرة : المراجعة السنوية للخطة وتحديثها ، وتشبه هذه الخطوة مراجعة الحسابات المالية السنوية التي تهدف للوصول إلى مرحلة مرضية من تنفيذ خطط استراتيجية والوصول إلى تنفيذ نظام إدارة التغيير، ولهذه المراجعة ثلاث أهداف رئيسية وهي :

ــ التفاعل مع التغييرات في بيئة العملوتضميناتها لتحديث الاستراتيجيات المحورية .

ــ تحديد أولويات التنفيذ السنوية للإثنى عشر شهراً التالية لكل استراتيجية محورية ، وضرورة عقد اجتماع مراجعة سنوي على مستوى المجموعات .

ــ ونصل لخط النهاية : بناء وتدعيم منظمة عالية الأداء تركز على جودة المنتج وإرضاء العمل أو المستقبل للخدمة مع تحفيز القائم بالتخطيط والمتابعة والمراقبة والتقييم للوصول للهدف الرئيسي والأساسي من وجود المنظمة .

سادساً وأخيراً : التحديد الدقيق لخطوات ومراحل عمل التخطيط لاستراتيجية عمل الهيئة :

ويقصد به مختصر ما يتم تنفيذه في سبيل إعداد خطة استراتيجية العمل وتنفيذها عبر برامج محورية وسياسات مختلفة ، والذي يتم كالآتي :

الجزء الأول : الهدف الأول

المراحل الأولى والثانية والثالثة : كيفية إعداد تخطيط استراتيجية العمل :

*** الخطوة الأولى : الإعداد المسبق لتخطيط استراتيجية العمل (الإعداد للتعليم والتنظيم للقيام بالتخطيط) ويتضمن :**

ــ تحديد الأهداف المرجوة من تخطيط استراتيجية العمل .

ــ المهام المتعلقة بكيفية إجراء الإعداد المسبق لاستراتيجية العمل .

ــ القيادة المثالية .

ـ بناء الفريق .

- الخطوات من ٢ ـ ٧ : تصميم الاستراتيجية :

ـ إدارة تخطيط الاستراتيجية .

ـ الاستراتيجيات التنافسية .

ـ التركيز على العميل أو متلقي الخدمة .

ـ الخطط والاستراتيجيات والميزانيات السنوية .

- الخطوة الثامنة : التخطيط للتنفيذ (التعليم والتدريب والتنظيم للتغيير)

ـ سد الفجوة بين مرحلة التخطيط والإعداد ومرحلة التنفيذ .

الجزء الثاني : الهدف الثاني

المرحلة الرابعة : ضمان التنفيذ الناجح :

- الخطوة التاسعة : تنفيذ الاستراتيجية والتغيير:

ـ تنفيذ التغيير الاستراتيجي

ـ اللجنة الإدارية العليا لتوجيه التغيير

- الخطوة العاشرة : دعم الأداء:

ـ المراجعة السنوية الاستراتيجية وتجديدها (التقييم المستقل) .

ـ بناء الفريق الذي يأخذ على عاتقه مسئولية التنفيذ للأهداف المرجوة من تخطيط استراتيجية العمل .

ـ إعداد القيادة التي يتسنى لها الإشراف على فريق العمل .

وحتى نصل إلى خط النهاية لتخطيط استراتيجية العمل ألا وهو : بناء وتدعيم منظمة عالية الأداء تركز على الخدمة أو المنتج بأفضل جودة ممكنة !!!

٦ ـ مشاكل التخطيط :

وهناك مشاكل رئيسية تصطدم بالتخطيط الأمثل ، ويمكن استعراض هذه المشاكل الأربعة بسرعة حتى نكون قد قمنا بتغطية أغلب جوانب عملية التخطيط ، وهذه المشاكل تظهر غالباً في الدول النامية ، وهي :[1]

---

[1] ـ عايدة حسن صالح ، اقتصاديات العمل ، القاهرة ، وزارة القوى العاملة ، دراسات في القوى العاملة والتدريب ، العدد١٥ ، ج٢ ، ١٩٨٦م ، ص ٣٦ـ٣٩ ..
وأيضاً راجع : محمد الصيرفي ، إدارة الأعمال الحكومية ، مرجع سابق ، ص ٦٦ وما بعدها .

ـ يتوقف نجاح التخطيط بصورة كبيرة على صدق الأرقام التي تغذى بها الخطط.

ـ وجود أجزاء لا تخضع للتخطيط داخل المؤسسة وبالتالي يصعب السيطرة عليها في عملية التخطيط مما يعيق تنفيذ الخطة وتكاملها ونجاحها .

ـ أن معظم عدم نجاح التخطيط في معظم الأحيان هو الفشل في تنفيذ الخطة بكفاءة نظراً لقصور الإدارة .

ـ يجب على المخططين أن يتفادوا الصراع بين المصالح بين الانتاج والأقاليم وبين الاستهلاك والاستثمار وبين الصناعة والبيئة وتوزيع الدخل والبحث عن حل لهذه الصراعات .

وننتقل إلى عملية المتابعة والرقابة وتقييم الأداء ثم إلى الجودة وكيفية صناعتها داخل المؤسسات المختلفة قبل النظر في عملية التطوير وجوهرها .

٧ ـ POSD CRD

التخطيط	**PLANNING**
التنظيم	**ORGANIZING**
توفير وتنمية العنصر البشرى	**S.TAFINNG**
التوجيه	**DIRECTING**
التنسيق	**CO.ORINATING**
اعداد التقارير	**REPORTING**
الموازنة	**BUDGETING**
الرقابة	**CONTROLLING**
القيادة	**LEADING**

٨ ـ النماذج والطرق الكمية فى صنع وإتخاذ القرارات :

خصائص الموقف (المشكلة فى النماذج والطرق الكمية) ٠

١ – الاحتواء على متغيرات كمية أو متغيرات يمكن التعبير عنها كميا ٠

٢ – أن يكون الهدف المطلوب تحقيقه يمكن التعبير عنه كميا ٠

٣ – ان تتوافر المعلومات المتاحة عن شروط استخدام الأسلوب الكمى

(الأساليب)

٤ – أن يسمح الوقت بإستخدامها ٠

أنواع الطرق الكمية

أ – طرق مبسطة (غير معقدة) (النقاط والأوزان)

ب – طرق متقدمة (معقدة) وهى بحوث العمليات والأساليب الكمية ونظرية الاحتمالات ونماذج المصفوفات ، البرمجة الديناميكية ، البرمجة الخطية ، تحليل شبكات الأعمال ، سلاسل ماركوف ، نماذج المخزوف ٠

ج – القيمة المتوقعة : القيمة الاحتمالية : القيمة الاحتمالية (١) + القيمة الاحتمالية (٢)

د ــ ولابد أن نتعرف على أنواع الشخصيات التي نقابلها عند التخطيط والمتابعة ، سواء أكانت من المتعاملين أو الموظفين :

المسمى / تحليل الشخصية / اقتراحات لتمويلات / السلبية للايجابية

A – المشاغب

B – الايجابى

C – مدعى المعرفة

D – الثرثار

E – الخجول

F – المنطوى

G – البليد

H – المتعالى

I – متصيد الأخطاء

ثالثاً : المتابعة والرقابة وتقييم الأداء

الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء من أهم وظائف الإدارة الحديثة ومن أهم مجالات الوصول للهدف في أي مؤسسة إدارية ، فهي العنصر الخامي والهام من عناصر العملية الإدارية، وهي إحدى الوظائف المتداخلة في كافة مراحل العمل ..

وتهدف المتابعة والرقابة وتقييم الأداء أن يتعرف المسئول الإداري على ما إذا كان العمل الذي تم قد تحقق فعلاً طبقاً للخطة الموضوعة ، فالوظيفة الإدارية للمتابعة والرقابة هي التعرف على مدى كفاءة المرؤوسين في أدائهم لأعمالهم ، عن طريق قياس هذه الأعمال ، وهذا القياس يمكننا من التعرف على أي انحراف عن الخطة الموضوعة ، الأمر الذي يدفع المسئول إلى ممارسة وظيفة التوجيه ، حتى يمكن أن تتعرف القوى العاملة على الأساليب الصحيحة لإدارة الأعمال ، وبذلك يمكنها أن تحقق أهداف الخطة الموضوعة ، وهكذا ، نجد أن الرقابة والمتابعة وظيفة إدارية متداخلة مع الوظائف الأخري ...

ويمكن تعريف المتابعة والرقابة بأنها الوظيفة التي تهتم بالقياس وتصحيح أساليب الأداء للمرؤوسين ، من أجل التأكد على أن أهداف المشروع وخططه التي وضعت لتحقيق هذه الأهداف قد أنجزت ، وفي تعريف آخر للمتابعة والرقابة بأنها الوظيفة الإدارية التي تتضمن مختلف النشاط اللازم للتأكد من أن الأهداف قد تحققت وفقاً للخطة الموضوعة ، فهي تعني تعزيز ما إذا كانت الخطط قد نفذت ، وما إذا كان هناك تقدم نحو تحقيق الأهداف والتعرف عن إذا كان ذلك ضرورياً لتصحيح الانحرافات والأخطاء ، ومن هنا فإن هناك عدة أسس لعملية المتابعة والرقابة منها ([1]) :

١ ــ وضع معايير أو مقاييس للرقابة والمتابعة : وهذا الأساس يؤكد أم مراقبة ومتابعة تنفيذ الخطط يتم وفقاً لمقاييس أو معايير محددة مرشدة للإدارة ، بحيث يمكن عن طريقها أن نتعرف على ما تم انجازه فعلاً وحجم هذا الإنجاز ، وهذه المعايير قد تكون مادية مثل كمية المنتج أو وحدات الخدمات أو ساعات عمل للشخص أو وحدات نوعية مختلفة ..الخ ، وقد تكون معنوية مثل خطط رفع الروح المعنوية لدى العمال لكسب مزيد من الولاء والانتماء ..

٢ ــ تقييم الأداء في ضوء المستويات المقررة : أي مقياس ما تم انجازه مثل تقييم الأداء وفقاً لمستويات العمل ، ويستخدم الأسلوب المقارن لمعرفة مستوى الأداء ومعدلاته .

---

[1] ــ راجع : كمال حمدي أبو الخير ، أصول الإدارة العلمية ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٠ن ، ص١٨٨ ــ ١٩١ .

٣ ــ تصحيح الانحرافات والأخطاء : وتصحيح الأخطاء والانحرافات عملية ضرورية حتى لا يتفاقم الخطأ وتنحدر معدلات الأداء ، وعملية ضرورية أيضاً لتحديد الأهداف وفقاً للخطة .

ومن هنا ، نتعرف على خصائص المتابعة والرقابة وطبيعتها ، نظراً لأهميتها القصوى في الجودة وفي العمل المخطط السليم ، فمن خصائص المتابعة والرقابة [1] :

ــ أنها لا تعتبر سلطة قائمة بذاتها أو قوة دائما ، وإنما هي فرع خاص من فروع مطلق الإدارة ، فهي وظيفة للإدارة .

ــ أنها غير مقصورة على مرحلة بعينها من مراحل الإدارة ، بل تشمل كل مراحل الإدارة بدءًا من الخطط والسياسات والتنفيذ وما بعد التنفيذ .

ــ أنها تقع في المجال المعين الذي تنشط فيه الوظائف الرئيسية .

ــ أنها حاضرة في جميع المستويات الإدارية .

فالرقابة والمتابعة ليست نشاطاً مستقلاً عن النشاط الإداري ، وإنما هي جزء منه ، فإنها تتداخل مع غيرها من الوظائف الإدارية في مجال واحد هو المشروع أو الوحدة الإنتاجية أو الخدمية ، فهي أداة يمكن من خلالها التحقق من أن البرامج والأهداف قد تحققت بالأسلوب المعين وبدرجة الكفاية المحددة وفي الوقت المحدد للتنفيذ أي وفق الجدول الزمني لعملية التنفيذ [2]، ومن هنا تتضح طبيعة المتابعة والرقابة ، ويمكن تلخيص طبيعتها في أنها مجرد التأكد من تنفيذ العمل بالدقة المطلوبة وبالجودة المرغوبة وفقاً للخطط الموضوعة وتسير معدلات الأداء وفقا للبرامج والسياسات الزمنية والتنفيذية وفي إطار الاستراتيجية العامة للعمل لتحقيق الهدف المطلوب .

ولذلك ، فإنه عند وضع خطط الرقابة والمتابعة ، لابد وأن تضمن عناصر عديدة منها :

١ ــ تحديد الهدف المراد تحقيقه .

٢ ــ الاجراءات التي توضح كيف ومتى تنفذ الخطط ؟ ومن المسئول عن تنفيذها .

٣ ــ وضع مقاييس أو معايير للأداء .

٤ ــ تقييم الأداء في ضوء المقاييس أو المعايير المقررة .

ويمكن أن نعلن أن المتابعة وتقييم الأداء والرقابة عمليات مرتبطة ، فإذا كانت الرقابة تنطوي على عملية قياس الأداء وتصحيحه ، فإن تقييم الأداء هو عبارة عن : دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتنف انجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد ، أو على مستوى المنظمة ، أو على أي مستوى

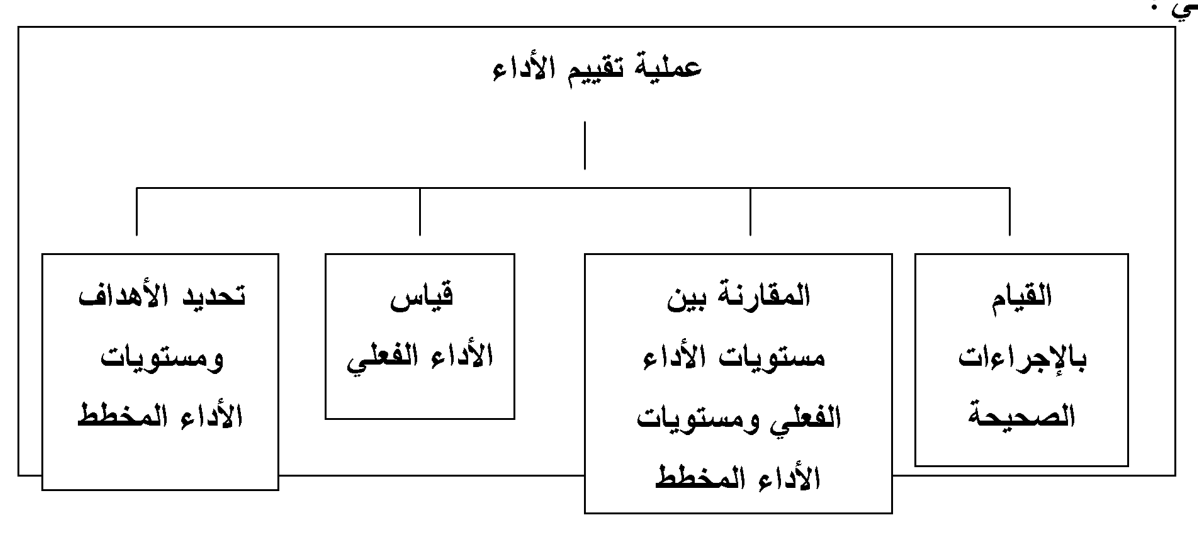
---

[1] ــ المرجع السابق ، ص١٩١ ــ ١٩٣ . وراجع أيضاً من ص ٥٦٣ ــ ٥٦٨ .

[2] ــ إبراهيم درويش ، الإدارة العامة ، مرجع سابق ، ص ٣٨٢ ــ ٣٨٣ .

جزء من أجزائها ، والهدف من تقييم الأداء هو التعرف أو الحكم على مدى فعاليـــة المنظمـــة أو قيـــاس انتاجيتها ([1])...

فالمتابعة والرقابة ترتبطان بتقييم الأداء ارتباطاً وثيقاً ، فتقييم الأداء يعتبر جزءًا من نظام الرقابة ، كما أن تقييم الأداء يعني الفعالية ، وأن هناك مداخل ونماذج لدراسة الفعاليـــة ، تتـــصف أيـــضاً بالتعـــدد والتنوع ، فتتعدد مقاييس ومؤشرات قياس الفعالية ، ليس فقط بتعدد أهداف وتوجهات الباحثين ، بل أيضاً بتعدد واختلاف طرق ومداخل الدراسة وطبيعة الأنشطة التي تمارسها ، والتي تظهر مـــن خـــلال الجـــدول التالي :



وفي ضوء ما سبق ، فإن عملية المتابعة والرقابة وتقييم الأداء لها متطلبات للوصول إلى النظـــام السليم والمُحكم لها من خلال :

ــ طبيعة النشاط واحتياجاه .

ــ سرعة كشف الانحرافات .

ــ مرونة نظام المتابعة والرقابة .

[1] ــ راجع في ذلك : عبد السلام أبو قحف ، أساسيات التنظيم والإدارة ، الإسكندرية ، الدار العلميـــة ، ٢٠٠٤/٢٠٠٥م ، ص ٤٨٣ــ٤٨٥ .

ـ ينبغي أن تعكس المتابعة والرقابة الشكل التنظيمي ، لأن الشكل التنظيمي يوضح طبيعة العلاقات وتدرج السلطات ومختلف الأجزاء والوحدات ، وأن التنظيم الأمثل يحقق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط الإنساني والترتيب المادي .

ـ المتابعة والرقابة ينبغي أن تكون اقتصادية وتحقق القدر الذي يتناسب مع تكاليفها المنفقة عليها .

ـ الرقابة والمتابعة لابد أن تكون قابلة للفهم من جانب المديرين (من حيث الهدف والمقصد والغاية) .

ـ المتابعة والرقابة يجب أن تتضمن إجراءات التصحيح الذي يستطيع أن يتعرف على الأخطاء والانحرافات .

العصف الذهني وسيلة لحل المشكلات التي تواجه العمل وتنفيذ الخطط وتفرزها المتابعة والرقابة :

ولا يجب إطلاقاً إغفال استراتيجية العصف الذهني في البحث عن حلول للمشاكل المختلفة التي تواجه المتابعة والرقابة وتقييم الأداء :

فالمقصود بالعصف الذهني هو جلوس مجموعة من المتخصصين في مجال معين على شكل دائرة مع المشرف على المجموعة (أحد كبار المهتمين بموضوع المشكلة المراد التركيز فيها) بهدف إنتاج قائمة من الأفكار التي يمكن أن تقود إلى حل مشكلة ما ولضمان تدريب الموظفين والمهتمين على تدفق الفكر أو طرح الحلول يراعى ما يلي [1]

- تأجيل إصدار الأحكام النهائية إلى نهاية الجلسة .
- إطلاق الحرية أمام المشاركين لطرح الأفكار والترحيب بها .
- خلق جو التنافس للحصول على أفكار متنوعة وكثيرة .
- السماح بالبناء على أفكار الآخرين وتطويرها .

ولحل المشكلة المطروحة في جلسة العصف الذهني ، ينبغي المرور بعدة مراحل للعصف الذهني وهي :

أ ـ مرحلة تحديد المشكلة : وتتم من خلال ما يلي :

ـ يجمع المشرف على جلسة العصف الذهني معلومات عن المشكلة التي سيتم مناقشتها قبل الجلسة .

---

[1] ـ راجع في أسلوب العصف الذهني : إسماعيل عبد الفتاح ، الابتكار وتنميته لدى أطفالنا ، القاهرة ، مكتبة الدار العربية للكتاب ، ٢٠٠٥م ، ط٢ ، ص ٥٤ ـ ٥٥ .

ــ يطرح المشرف المشكلة في صورة بسيطة في بداية الجلسة ، ويقوم بشرح أبعادها المختلفة .

ــ يتم تقسيم المشكلة المعقدة على شكل مشكلات فرعية ، وتناقش كل مشكلة منها في جلسة مستقلة .

ب – مرحل إعادة صياغة المشكلة :وتتم من خلال العمليات التالية :

ــ يعرض المشرف على جلسة العصف الذهني المشكلة بعدة أساليب .

ــ تطرح أسئلة تبدأ بعبارة (كيف يمكن أن ...) حتى يمكن دراسة المشكلة من زوايا مختلفة وللتوصل إلى حلول متنوعة .

ج– مرحلة العصف الذهني للمشكلة : وتتضمن الخطوات التالية :

ــ إلقاء كلمة تنشيطية مشوقة وجذابة من قِبَلِ المشرف على جلسة العصف الذهني لتهيئة المشاركين للمشكلة .

ــ عرض قواعد العصف الذهني على لوحة أمام الجميع .

ــ طرح المشكلة بحيث يرفع من يريد الكلام يده .

ــ يحافظ المشرف على جلسة العصف الذهني (محافظة تامة) على حرية النقاش ، وتنمية الأفكار .

ــ تسجل جميع الأفكار المطروحة بواسطة مسجل ثم يتم تفريغها .

د– مرحلة تقويم الأفكار : وتتم من خلال الأساليب التالية :

ــ يراجع المشرف على جلسة العصف الذهني الأفكار وينظمها مع المشاركين فيها .

ــ تحدد معايير لنقد الأفكار .

ــ تستبعد الأفكار التي لا تتفق مع هذه المعايير .

ولذلك ، فجلسات العصف الذهني مهمة جداً لمواجهة المشاكل المستعصية التي تفرزها المتابعة والرقابة والتقييم حتى لا تتعقد هذه المشاكل ، ونلاحظ أن جلسة العصف الذهني جلسة غير رسمية وربما يثاب عليها المشاركين فيها ، ولكن لابد من وجود متخصصين في موضوع المشكلة حتى تكتمل فائدة الجلسة ، ونصل إلى أهم الأفكار العلمية لحل المشكلة .

تطويرالمتابعة والرقابة وتقييم الأداء في الهيئة:

تقوم المتابعة في الهيئة على متابعة تنفيذ الخطط وبشكل عام ، فهي متابعة للانجازات المتحققة واكتشاف معدلات الأداء لتقييم مستوى هذه الإنجازات ، في فترات متعاقبة (شهرية ــ ربع سنوية ــ نصف سنوية ــ سنوية)

ولتطوير العمل بالمتابعة والرقابة وتقييم الأداء بالهيئة ، يمكن البدء في عدد من الإجراءات التـي تكفل تحسين الأداء وتضمن جودة العمل وتضمن تنفيذ البرامج والسياسات التي تساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للهيئة العامة للاستعلامات ، وذلك عن طريق مايلي :

١ ـ تطوير متابعة الخطط والانجازات ومعدلات الأداء ، من خلال عدة مجـالات مهمـة تراعيهـا التقارير مثل :

ـ إعداد تقارير لإنجازات كتل زمنية كبيرة (مقارنة ربع سنة بالربع التالي ، ونصف سنة بالنصف الآخر والسنة بالسنة التي قبلها ..وهكذا) وذلك لأن ميزانية الهيئة توزع على أربعة أرباع ربـع سـنوية كتلة واحدة .

ـ إعداد تقارير الإنجازات الشهرية (الشهر بالمقارنة بالشهر المناظر له في العام السابق) حتـى لا يتم تقييم معدل الأداء للشهر بالشهر السابق له والذي لا يعطي مؤشراً صادقاً لمعدل الأداء ، والتقـارير الجديدة تعطي مؤشرات أكثر صدقاً لأن الظروف المادية للموازنة وظـروف العمـل والظـروف الوطنيـة والمناسبات وغيرها من العوامل تكاد تتماثل في نفس الشهر من كل عام .

٢ـ تطوير المتابعة الميدانية لتشمل كافة القطاعات وكافة مراكز ومجمعات الإعلام الداخلي في العـام الواحد ، ومتابعة مشاكل وتوجيه ملاحظات والعمل على حل المشكلات التي تعترض العمل ، واقتـراح بعض الحلول والتشديد على الإيجابيات والشكر عليها والعمل على تلافي السلبيات لكل ما يتعلق بالعمل الإعلامي .

٣ ـ إعداد وتدريب مجموعات عمل للمتابعة وتقييم الأداء في كل قطاع حتى يمكن التواصل من أجل الإنجازات والعمل على تلافي السلبيات في التنفيذ لكل أوجه العمل الإعلامي ، والقيـام بتـدريبهم والتواصل معهم ، حتى تكون الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء داخلية لسرعة تدفق العمل الإعلامي وجودته .

٤ ـ استخدام الأساليب العلمية في قياس معدلات الأداء ، عـن طريـق الاسـتبيان والاستقـصاء ، وتوزيعه على أكبر نطاق لتجميع ملاحظات واقتراحات المستفيدين الفعليين من خدمات الهيئـة ، ومعرفة مؤشرات اتجاهاتهم ، وكذلك معرفة النواحي الإيجابية لتطويرها وتنميتها ، وذلك بأسلوب علمي محض ، وتشكيل فرق ومجموعات للاستقصاء بعد التدريب عليها .

٥ ـ عدم إغفال الأساليب العلمية الأخرى من الملاحظة وتجميع البيانات والمقابلة ..الخ ، وذلك من أجل وضع منظومة متكاملة للمتابعة وتقييم الأداء بالهيئة في مختلف القطاعات ومختلف الأعمـال .

٦ ــ وضع مقاييس علمية لتقييم الأداء وتصحيح الأخطاء من خلال التعاون مع السادة رؤساء القطاعات ، لأن مقاييس الأداء تختلف من موقع لآخر ، ومن مكان لآخر ومن زمن لآخر ، وذلك وفقاً للخطط الموضوعة وللوصول للهدف الأعلى والأسمى للهيئة .

٧ ــ تغيير الشكل التقليدي للمتابعة للأنشطة من خلال ما ينشر في الصحف والمجلات عن الهيئة ، من أجل التصحيح الفوري للأخطاء ومعالجة الانحرافات ، والتعاون الجدي مع الصحف في إطار تكامل منظومة العمل الإعلامي داخل الهيئة ومد الصحف بالأخبار والآراء الصحيحة .

٨ ــ الاستفادة من خبرات الآخرين في المتابعة الإعلامية ، من خلال التواصل مع الجهات المتشابهة في اتحاد الإذاعة والتلفزيون والمؤسسات ذات العلاقة سواء أكانت إعلامية أو ثقافية .

٩ ــ الاستفادة من القدرات والإمكانيات البشرية التي تمتليء بها الهيئة ، من خلال التدريب والتوجيه وصقل الخبرات والقدرات واستقطاب الكفاءات العلمية من داخل الهيئة ، والمؤهلة علمياً وعملياً ، للمشاركة في أعمال المتابعة وتقييم الأداء داخل الهيئة ، مع صرف الحوافز المناسبة لهم ، سواء أكانوا من موظفي الإدارة أو من المتعاونين مع الإدارة .

١٠ ــ التنسيق والتكامل مع الإدارات ذات العلاقة في الهيئة مثل (التفتيش المالي والإداري ــ إدارات المتابعة ــ الخ) وذلك حتى يتكامل العمل الرقابي والمتابعة وتقييم الأداء لتحقيق العمل الإعلامي بأعلى جودة ممكنة في الوقت المطلوب بأقل التكاليف ، طبقاً لخطط الهيئة وسياساتها وبرامجها التنفيذية للوصول للأهداف المرجوة .

١١ ــ تخصيص فريق عمل لعقد جلسات خاصة بالعصف الذهني في حالة مواجهة مشاكل تظهر من المتابعة لتنفيذ هدف معين ، وهذه الجلسات تكون برئاسة رئيس القطاع الموجود به المشكلة ، وعضوية خمسة من كبار المتخصصين في مجالات المشكلة أو من الحاصلين على الدكتوراه من الهيئة أو من المشهود لهم بالتفكير العميق (الفكر الراجح والتفكير الابتكاري) ، وتكون كل جلسة لحل مشكلة معينة وكل مشكلة لها جلسة مخصوصة وفريق مختلف طبقاً لنوعية المشكلة ، على أن تعرض نتائج واقتراحات جلسات العصف الذهني على السيد رئيس الهيئة (كأسلوب جديد لمواجهة المشكلات) .

رابعاً : الجودة أحد الطرق الحديثة للتخطيط والمتابعة

ج

الجودة هي هدف كل وسائل الإنتاج والخدمات في الماضي والحاضر والمستقبل لكل من مؤسسات الإنتاج العامة والخاصة ، ولكل من وسائل الخدمات والإنتاج ، وخصوصاً مع بداية القرن الحادي والعشرين ، حيث سيتم تطبيق اتفاقيات التجارة العالمية (الجات)بداية من عام ٢٠٠٥م ، والتي ستمنح حرية أوسع للتجارة العالمية مما يعني صمود من لديه قدرة عالية على المنافسة بأفضل أجود إنتاجية ممكنة ، ولكن ٠٠٠ أمام التعقيدات الإدارية والبيروقراطية والتحول نحو السلبية وعدم إتقان العمل وعدم التفاني في العمل وعدم الالتفات إلى أذواق ورغبات وتطلعات الموجه إليهم الخدمات ، بالإضافة إلى الموارد المحدودة والحاجة إلى زيادة الكفاءة في استخدام هذه الموارد والحاجة إلى تقليل التكلفة وزيادة الاهتمام بحقوق المراجعين والزبائن ، أدى كل ذلك إلى أن تصبح الجودة هي صيحة القرن الواحد والعشرين ٠٠

فماهي الجودة ؟ وما هو مفهومها ؟ ، وما هي بالضبط عملية ضمان الجودة ؟ وما موقف الإسلام منها ؟ وماهي أسسها وأبعادها المختلفة ؟ وماهية خطوات تحسين الجودة ؟

١ ـ مفهوم الجودة :

فالجودة لها مفاهيم كثيرة ، منها قول الدكتور برويك أنها عملية تحول إداري منظم لمراجعة الاحتياجات والفرص التي تتاح للمؤسسات عند محأولتها التأقلم مع التعقيدات والتغيرات والضغوط المتزايدة في مجتمعاتها وبيئتها ، بينما يحددها الدكتور بالمر بأنها عملية مستمرة ونشاط منظم لقياس الجودة طبقاً لمعايير لا قياسية بغرض تحليل أوجه القصور المكتشفة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين وتطوير الأداء ، ثم قياس الجودة مرة أخرى لتحديد مدى التحسين الذي تحقق ، ويعرفها الدكتور رولاس فرانك بأنها عملية منظمة ومستمرة لغلق الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها ، بينما يحددها الدكتور دون ابادیان بأنها الترتيبات والأنشطة المعنية بتأمين جودة الخدمة والمحافظة عليها وتطويرها ٠٠

وبالتالي ، فعملية ضمان الجودة هي مجموعة الأنشطة التي تُنفذ بغرض وضع معايير للأداء ولمراقبة وتحسين هذا الأداء حتى تكون الخدمات المقدمة فعالة ومؤثرة وفي نفس الوقت تتصف بالأمان والسلامة ٠٠٠

وهناك تعريفات أخرى لمفهوم الجودة التي يلخصها كروسبي في كلمتين (التطابق مع الاحتياجات والمواصفات) فهي إذن لايمكن أن تكون صدفة أو عملية عابرة ، بل هي دائماً النتيجة الحتمية للإرادة

والعزيمة القوية والعمل الدؤوب ، فهي عبارة عن مسار واع وكفاءة عالية لتطبيق صحيح وعملي وواضح ..

الجودة إذن أصبحت تعني تطوير وتحسين جودة الإنتاج ، فالمصطلح يشير ([1]) إلى قدرة الإدارة على انتاج سلعة أو تقديم خدمة تكون قادرة على الوفاء بحاجات المستهلك أو العميل أو طالب الخدمة ، وهي الملائمة للاستخدام ، وهي السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تطابق قدرتها على الوفاء بالمطلوب أو الحاجات الضمنية ، وهي تعني المطابقة للمعايير والمواصفات ، وأن يتم انتاجها بطريقة صحيحة من أول مرة .

وهناك الأمثال العالمية التي تعطي شكلاً لمضمون وأهداف الجودة منها (الجودة تعني الرفاهية والبريق والوزن)و(الجودة غير ملموسة ولايمكن قياسها) و(الجودة مُكلفة ولا يمكن تحمل نفقاتها) و(مشاكل الجودة مصدرها العاملين) وكلها أمثال جاءت نتيجة مقأومة تطبيق الجودة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية .

٢ ــ إدارة الجودة الشاملة :

وهناك مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management وهو مدخل حديث في الإدارة لتطوير إدارة الهيئات والمنظمات عن طريق بناء عميقة في الجودة بمعناها الشامل ، فهي أسلوب شامل للتطوير التنظيمي ..

ــ فالجودة الشاملة عبارة عن خلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل فرد في المنظمة يعلم أن الجودة في خدمة العميل تمثل الهدف الأساسي لها ، وأن طرق العمل الجماعي والتعامل مع المشاكل والتغيير يتحدد بما يدعم ويحافظ على الهدف الرئيسي للمنظمة ، ومن هنا ، فإن إدارة الجودة الشاملة ([2]) هي خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات المستهلك ، وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح من البداية ، مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفاعلية عالية في أقصر وقت ، كما تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها تحول جذري في الممارسات الإدارية التقايدية لمختلف أوجه المنظمة ، وهي أكثر من مجرد عمليات الإدارة ، لأنها ثقافة وطريقة حياة ، من خلالها وعن طريقها تهدف كل المنظمات إلى إحداث تغييرات أساسية في طريقة كل الأفراد / كل المديرين / كل الموظفين ، في الأداء والتصرف السليم في المنظمة ، فإدارة الجودة الشاكلة

---

[1] ــ راجع : فريد عبد الفتاح زين الدين ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، القاهرة ، بدون ناشر ، ١٩٩٦م ، ص ٣ ، وص ٩ .

[2] ــ راجع في مفهوم الجودة الشاملة وإدارته : فريد عبد الفتاح زين الدين ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، مرجع سابق ، ص ٥ ، ص ٢٣ و٢٤ و٢٥ .

هي ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة ، ومدخل يعبر عن مزيد من الإحساس المشترك في ممارسات الإدارة ، والتي تؤكد على الإتصالات في الاتجاهين وأهميته بالمقـاييس الإحصائية ، إنها تغيير مستمر من الإدارة ، بالنظر إلى النتائج ، إنها نتـاج ممارسـة الإدارة ، والطـرق التحليلية التي تعود إلى عملية التحسين المستمر ، والتي بدورها تقود إلى خفض التكلفة ..

كما أن هناك معاني أخري لإدارة الجودة الشاملة حددها معهد الجودة الفيدرالي حيث أشار إلى أنها القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول مرة ، مع الاعتماد على تقييم المستهلك في معرفة تحـسين الإدارة ، فإدارة الجودة الشاملة تمثل فلسفة ومجموعة مباديء إرشادية والتـي تعتبـر بمثابـة دعـائم التحسين المستمر للمنظمة ، فهي تطبيق للأساليب الكمية والموارد البشرية لتحسين الخامات والخـدمات الموردة للمنظمة وكل العمليات داخل المنظمة ودرجة الوفاء باحتياجات المستهلك حالا وفي المستقبل .

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها شكل تعأوني في أداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة ولتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر مستخدمة في ذلك مجموعات وفـرق العمل ... كما أن إدارة الجودة الشاملة تتطلب مقومات أساسية ثلاث لضمان النجاح في أي مؤسسة هي :

ـ إدارة تشاركية Participative Management

ـ التحسين المستمر في العمليات

ـ استخدام فرق العمل..

ومما سبق يتضح أن إدارة الجودة الشاملة خطوة متقدمة على طريق تحسين الجـودة والإنتاجيـة وأن لها من الخصائص والسمات ما يميزها عن إدارة الجودة التقليدية ، فلقد اتـسع مـضمونها ونطـاق شمولها والفلسفة التي ترتكز عليها ، مما جعلها تنفرد بسمات متميزة عما سبقها من مـداخل للجـودة ، وأنها امتدت لتغطي كل العمليات خلال المؤسسة مستهدفة مقابلة احتياجاتالعميل أو المستهلك في الوقـت الحاضر والمستقبل ، وأنها تضم كل فرد داخل المنظمة ، من خلال منظومة طويلة الأجل ، يسعى لتطـوير العمليات التي تعمل على التوصية بالمستهلك في مرونة واستجابةسريعة وتحسين مـستقر وثابـت فـي الجودة .

٣ ـ مباديء إدارة الجودة الشاملة Principles Of T. Q. M.

ومباديء إدارة الجودة الشاملة هي السمات أو الخصائص الإيجابية التي تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وتسمى عادة هذه السمات أو الخصائص بالمباديء الست لإدارة الجودة الشاملة The Six Principles Of T. Q. M. وهي (١) :

---

[1] ـ راجع : فريد عبد الفتاح زين الدين ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، مرجع سابق ، ص ٤٣ـ٤٥ .

١ـ التركيز على المستهلك أو المستفيد من الخدمة أو المنتج Acustomer Focus
٢ـ التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج A Focus The Process As Well As The Result.
٣ـ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها Prevention Versus Inspection
٤ـ شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة Moblizing Expertise Of The Workforce (التعويض المالي أحد الطرق التي يتم التعويض لبعض العاملين على أساسها)
٥ ـ اتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق Fact-Based Dicision Making (مفهوم مؤسسي لحل المشكلات وفرض تحسين الأداء)
٦ ـ التغذية العكسية Feedback وهي عملية ضرورية لنجاح الجودة الشاملة بالتعرف على صدي الأداء لدى العاملين وذلك لتلافي السلبيات وتعظيم الإيجابيات .

٤ ـ أبعاد عملية الجودة :

فالجودة إذن مفهوم شامل ومتعدد الأوجه ، وله عدة أبعاد تتفأوت في أهميتها حسب البيئة التي تُحيط بجهود ضمان الجودة ، ولذا نستعرض هنا هذه الأبعاد التي قد نستخدم بعد أو أكثر في أثناء تطبيق الجودة ونشاطاتها ، وهذه الأبعاد هي :

ـ الكفاءة الفنية ، بمعنى الاعتناء بالمهارات والقدرات الفنية والأداء الفعلي الصحيح والثابت لمقدمي الخدمات وكذلك الاعتناء بالإداريين والكوادر المساعدة
ـ سهولة الوصول للخدمات :بمعنى عدم وجود عوائق جغرافية أو مادية أو اجتماعية من عادات وتقاليد تحول دون الوصول للخدمة .
ـ الفعالية : وتقاس بقسمة النتائج على المدخلات ، ولتقييمها نجيب علي السؤال : هل هذا الإجراء المطبق بطريقة صحيحة أعطى النتائج المرجوة ؟
ـ العلاقة بين الأفراد : لابد أن تكون جيدة ، لأن العلاقات الجيدة تبعث على الثقة والمصداقية من خلال إظهار الاحترام والمحافظة على السرية والمجاملة والاستجابة والعطف وكذلك الإصغاء .
ـ الكفاءة باستخدام الموارد : وتعني تقديم أفضل وليس أقصى خدمة وذلك بتحقيق أكبر منفعة ضمن الموارد المتاحة ، فتقليل التكاليف هو بعد من أبعاد الجودة .
ـ الاستمرارية ، وهي ضرورية جدا لأن انقطاعها يودي بالمنتج أو الخدمة ويؤدي لتدني مستوى الجودة .

ـ السلامة الصحية : بمعنى تقليل الأخطار التي يواجهها عمال المؤسسة نتيجة مزأولة العمل ،أي السلامة المهنية والأمن الصناعي للمؤسسة٠

ـ الاهتمام بالكماليات : أي شكل البناء الخارجي للمؤسسة ووسائل الراحة والخصوصية وتوفر بعض الأجهزة التي تُسلي المراجعين والزوار ٠

٥ ـ طرق قياس الجودة :

أما عن طرق قياس الجودة فتتم بتحليل كل من :

ـ المدخلات : وهي الموارد البشرية وغير البشرية (المال والمباني والمعدات) من أفراد وسياسات وإمدادات وموارد ومواد وإمكانيات ومؤسسات ٠

ـ الإجراءات : وهي مجموعة العمليات التشخيصية والفنية والإدارية ٠

ـ النتائج :وهي ناتج الخدمة المحصلة للعميل أو المراجع والمجتمع ، وتقاس بواسطة رضاء المنتفعين واستخدام الوسائل المتاحة ومعدل المضاعفات ومعدل استخدام الوسائل ٠

وفي السبيل للتعرف على الجودة عن قرب ، فلابد أن نتعرف على العلاقة بين ضمان الجودة والتكلفة من خلال هذه الحقائق :

ـ جودة الخدمات والإنتاج يمكن تحسينها باستخدام الموارد المتاحة أو تقليل هذه الموارد ٠

ـ الجودة ليست رفاهية ، ولمنها أساسية لمنع تدني مستوى الخدمات وهدر الموارد المحدودة ٠

ـ يجب الأخذ بعين الاعتبار العلاقة بين تكلفة الجودة والفوائد التي تنتج عنها ٠

ـ الاستثمار في برامج الجودة يصل إلى نقطة استقرار في الموارد اللازمة بحيث لا يكون هناك تكلفة إضافية للتحسين ٠

٦ ـ خطوات تحقيق الجودة :

وخطوات تحقيق أو ضمان الجودة عديدة ، وهي :

ـ الخطوة الأولى : التخطيط لضمان الجودة : وتتضمن هذه الخطوة إعداد خطة تنفيذية ومراجعة أنشطة المؤسسة ومجالات الخدمات التي تقدمها وتحديد نقطة البداية وتحديد أنشطة ضمان الجودة التي سيتم تنفيذها ومساندة هيكل برنامج ضمان الجودة الذي سيتم تحديده بالإضافة إلى تخصيص الموارد ٠

ـ الخطوة الثانية : وضع المعايير القياسية (أي تحديد الجودة المتوقعة) ، وذلك من خلال وضع دليل العمل الذي يصف توصيات واقتراحات الخبراء بخصوص إجراءات العمل ويبين بالترتيب ما يجب عمله أو تفاديه مع كل خطوة في نشاط معين ، ثم وضع قواعد العمل الإدارية (البروتوكولات) وهي عبارة عن خطة مفصلة ودقيقة لإجراء معين ، ثم وضع المواصفات وهي وصف مفصل لخصائص وقياسات منتج أو خدمة ، ثم وضع معايير الأداء وهي عبارة عن تعليمات محددة ودقيقة للأداء المتوقع من العاملين، ومن هذه المعايير يمكننا التعرف على المدخلات الهامة والتعرف على سلاسل الإجراءات اللازمة للوصول إلى النتائج المرغوب فيها ووصف هذه الناتج ، على أن تكون هذه المعايير تتمتع بالمصداقية ويمكن الاعتماد عليها وواقعية وواضحة وتتمشى مع تقنيات العصر وروحه .

ـ الخطوة الثالثة : نشر المعايير القياسية :بمعنى وصولها للفئة المستهدفة وأنهم قد فهموها وتقبلوها ويقومون بتنفيذها بطريقة صحيحة ، فليس مهما وضع المعايير ، بل الأهم هو معرفة الجميع بها وتطبيقها بالفعل .

ـ الخطوة الرابعة : مراقبة الجودة : بمعنى الاستمرار في جمع وتحليل البيانات الخاصة بمؤشرات معينة لمعأونة المديرين على تحديد مدى تنفيذ الأنشطة الرئيسية طبقا للخطة ومدى تأثير هذه الأنشطة على القطاع المستهدف وهم بالطبع المستفيدين من الخدمة .

ـ الخطوة الخامسة : تحديد واختبار فرص التحسين : وذلك عبر مرحلتين : الأولى : اختيار خدمة أو منطقة للتركيز عليها ، والثانية : اختيار مشكلة معينة أو فرص للتحسين في الخدمة أو المنطقة التي تم اختيارها سابقا .

ـ الخطوة السادسة : التعريف العملي للمشكلة : وتتضمن هذه الخطوة وصف المشكلة وماهية حدودها مع ضرورة التيقن من أن صياغة المشكلة لا يتضمن توجيه اللوم لأحد أو تحديد السبب أو الحل ، ويجب أن تكون صياغة المشكلة واضحة وتحديد من سيقوم بحل هذه المشكلة .

ـ الخطوة السابعة : اختيار الفريق :فبعض المشاكل يمكن حلها بإجراءات بسيطة ، ولكن أغلب المشاكل تكون معقدة والإجراءات تحتاج لأكثر من فرد ، ومن هنا تأتي الحاجة لتشكيل فريق من الذين يتأثرون بالمشكلة ويعملون في مراحلها وممن يتخذون القرارات وممن لديهم الخبرة الفنية لفهم المشكلة ولديهم الاستعداد للمساهمة في حلها .

الخطوة الثامنة : تحليل المشكلة ودراستها لإيجاد الأسباب الجذرية : والهدف من ذلك هو تحديد الأسباب الجذرية للمشكلة وسرعة الوصول إلى حل للمشكلة .

ـ الخطوة التاسعة : اختيار وتصميم الحل المناسب : ويتضمن إدراج جميع الحلول الممكنة ووضع مواصفات اختيار أفضل الحلول واختيار حل للتنفيذ وصياغة الحل بطريقة علمية مُمكنة التنفيذ ، على ألان يكون الحل ضمن الموارد المتاحة ولا يؤثر سلبياً على العاملين أو الإجراءات ويمكن تنفيذه وتأييد ودعم رؤساء العمل له وكذلك المجتمع ، والكفاءة في استخدام الموارد وحل المشكلة جذريا وتوقيتات التنفيذ ٠

ـ الخطوة العاشرة : تنفيذ الحل :ويتضمن مراحل منها التخطيط لتنفيذ الحل ثم التنفيذ ذاته عن طريق خطوات محددة ، ثم التفحص لمواصفات النجاح والإجراءات وأنواع المقأومة للحل ، ثم اتخاذ الإجراءات الصحيحة ومن ثم مراقبة التنفيذ بعد ذلك ٠

٧ ـ أسس إدارة الجودة :

هناك العديد من الأسس للإدارة السليمة والمتكاملة للجودة ، وهذه الأسس تسمى النقاط الأربعة عشر لإدارة الجودة ، وهي النقاط التي حددها إدوارد ديمينج Edwards Deming الذي يُلقب بـ : أبو ثورة إدارة الجودة الشاملة ، وهذه النقاط الأربعة عشر لإدارة الجودة هي ([1]) :

١ ـ خلق هدف مستقر لتحسين المنتج والخدمة ، وذلك من أجل المنافسة والبقاء وخلق فرص عمل .

٢ ـ تبني فلسفة جديدة ، فنحن الآن في مرحلة اقتصادية جديدة ولا نحتاج إلى أن نعيش في أخطاء متوالية وتأخير وعيوب خامات وعيوب في العمل .

٣ ـ التوقف عن الاعتماد على أساليب التفتيش والفحص الواسع المدى لتحقيق الجودة ، مطلوب بدلاً من ذلك الاعتماد على شواهد إحصائية تفيد بأن الجودة متوافرة .

٤ ـ التوقف عن ممارسة تقويم الأعمال على أساس السعر المحدد فقط ، وأن يكون البديل عن ذلك هو تخفيض التكاليفالكلية وليس التكلفة المبدئية عند التعامل مع الموردين .

٥ ـ التحسين المستمر وإلى الأبد في كل العمليات المتعلقة بالتخطيط وبالانتاج وبالخدمة ، ويتعين تخفيض الفاقد ، وكل هذا يؤدي إلى التخفيض المستمر في التكاليف .

٦ ـ استخدام طرق حديثة للتدريب والتعليم على العمل ، بما في ذلك رجال الإدارة .

---

[1] ـ راجع : فريد عبد الفتاح زين الدين ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، مرجع سابق ، ص ٢٧ ، ٢٨ .
وأيضاً راجع : ديان بون وريك جريجز ، الجودة في العمل : دليلك الشخصي لتأسيس وتطبيق معايير الجـودة الكليـة ، ترجمة سامي حسن الفرس وناصر محمد العديلي ، القاهرة ، آفاق الإبداع العالمي ، سلسلة آفاق الإدارة والأعمال ١ ، ط١ ، ١٩٩٥م ، ص١٤ـ١٦ ، ص ٢٢ .

٧ ــ تبني أساليب جديدة وحديثة في الإشراف ، ويكون هدفها مساعدة العمالة وحُسن استخدام الآلات من أجل أداء وظيفة جديدة .

٨ ــ لكي يعمل كل عضو من أعضاء الشركة بطريقة فعالة يجب أن تشعرهم الإدارة بالأمان الوظيفي والاطمئنان في العمل .

٩ ــ العمل على إزالة العوائق والخلافات بين الأقسام والإدارات المختلفة ، فالأفراد المسئولين عن البحوث والتصميم والمبيعات والإنتاج يجب أن يعملوا كفريق واحد لمواجهة مشاكل الإنتاج التي قد تحدث عند إنتاج سلعة أو خدمة .

١٠ ــ التخلي عن الشعارات والهتافات ، وأن يكون الهدف هو حث العاملين على الوصول إلى العيوب الصفرية ، ويجب أن نتوصل إلى الأساليب والطرق العملية لتحقيق ذلك .

١١ ــ التخلص من معايير العمل المبنية على أساس الأنصبة العددية للقوى العاملة ، أو الأهداف العددية للإدارة .:

١٢ ــ إزالة الحواجز التي تحرم العاملين من الزهو والتفاخر بالعمل والتخلص من نظام التقويم السنوي والجدارة.

١٣ ــ إقامة مجموعة من البرامج التعليمية والتدريبية والتحسين الذاتي لكل العاملين لمواكبة التقدم التكنولوجي ، ويجب أن يتضمن التدريب الأساليب الإحصائية الحديثة والأساسية .

١٤ ــ وضع جميع العاملين في المؤسسة في صورة مجموعات عمل من أجل انجاز العمليات الإنتاجية والإدارية ، ويجب أن يأتي ذلك منخلال دفع الإدارة العليا كل يوم للنقاط الثلاثة عشر السابقة ..

فجودة الأداء هي المسئولية الأساسية لإدارة المؤسسة ، لأنها تمثل الجانب أو الطرف الرئيسي الذي له السلطة والقوة ، ما يمكنها من إحداث التغيير المطلوب في مختلف النظم التي يسير العمل وفقاً لها ...

٧ ــ تقييم مستوى الجودة :

ولكن ٠٠٠ كيف يتم تقييم مستوى الجودة ؟

هذه العملية تحتاج إلى عدة وسائل وعناصر منها([1]) :

[1] ــ راجع : ديان بون وريك جريجز ، الجودة في العمل : دليلك الشخصي لتأسيس وتطبيق معايير الجودة الكلية ، مرجع سابق ، ص٤٨ــ٥٤ ، حيث يحدد ٣ عناصر هامة لجودة الإنتاج والخدمات هي : الالتزام ، والكفاءة وجودة الاتصال ويقدم اقتراحات لجودة عملية الاتصال ص ٥٨ وما بعدها .

ـ القيادة : التي تتواجد باستمرار وتُسهل من وصول الموظفين للعمل وتزيل الحواجز أمام الإبداع في العمل وتلتزم وتتعهد بالتحسين الدائم وأن تكون قيم الجودة ثابتة لديها والمراجعة الرسمية لعملية تنفيذ الجودة داخل المؤسسة مع تعزيز وارتفاع معايير الأداء بالنسبة للصحة والسلامة والبيئة والحماية والأمان والأخلاق ٠

ـ التخطيط الاستراتيجي : ويتضمن المنتفعين ومقدمي الخدمة والموظفين ووجود أهداف طويلة وقصيرة الأمد ووضوح الأهداف والأولويات واستخدام المعلومات الأولية واستمرار مراجعة وتعديل الخطط وتقييم المعلومات والخطط وربط التخطيط بتخصيص الموارد وضمان تحسين التقنيات والتعليم والتدريب وتحديد الخطوط والمسؤوليات للتنفيذ والإدارة ٠

وقد تحدثنا عنه آنفاً ، وعرفنا أن الجودة ومراقبة الجودة للمنتج من السلع والخدمات في منتهى الأهمية للتخطيط الاستراتيجي السليم أو ما يسمى تخطيط استراتيجية العمل ...

ـ الاهتمام بالمنتفعين : من تلبية احتياجات المنتفعين ومقدمي الخدمة وإجراء مقابلات وتوزيع استبيانات منظمة لأخذ آراء المنتفعين وتواجد نظام سهل لوصول آراء المنتفعين بالخدمة ووجود برنامج فعال لتلقي الاقتراحات وتقييم تكلفة استياء المنتفعين من الخدمة وعواقبها وإعطاء الأولوية لخدمة المنتفعين في كل المراكز ومراجعة وتطوير نظام ووسائل خدمة المنتفعين المستمرة ٠

ـ تقوية العاملين والعمل كفريق : من تشجيع الثقة والإبداع والمجازفة والتجربة والخطأ وإعادة التنظيم وتقليل الفوارق بين العاملين والتأكيد على أهمية جودة الأداء والتفوق وتفويض اتخاذ القرارات والسلطات والمسؤوليات للموظفين وتشكيل الفرق المختلفة للتحسين وخلو محيط العمل من الشعور بالخوف والمحاسبة وتقييم فعالية وفوائد الاشتراك وتقوية العاملين والرجوع إلى المشورة والتغذية الراجعة بانتظام ٠

ـ القياس والتحليل : وهو التقييم الدوري لبرنامج القياس وتكرار التقييم وتقييم العلاقات الآتية : مقدم الخدمة والمنتفع ، العملية والنتائج ، المدخلات والنتائج ، الفرد والفريق ، مع التركيز على الفاعلية والكفاءة في استخدام الموارد والإنتاجية وتوفر البيانات ، مع التحسين والتحكم في الاختلافات وتحديد الأسباب الجذرية والحلول للمشاكل واستخدام الوسائل والتقنيات والطرق المستعملة في التحسين والتقييم الموثق للتكلفة وعلاقاتها بالفائدة واستخدام الرسوم البيانية التي تُبين الاتجاهات والنتائج ٠

- التدريب : من تحديد نوع وتكرار وشكل وطريقة التدريب والمتدربين وتحليل الاحتياجات وتقييم الفعالية والمصداقية وتزويد المتدربين بالوسائل والتقنيات والمعلومات عند الحاجة ونظام المتابعة لتأييد التدريب الكامل ٠وأولوية تسهيل مهمة برامج التدريب ٠
- التقدير والحافز:من تقدير الفرق والأفراد ومكافأة الجهود والنتائج وجذب الموارد البشرية ومعرفة فعالية برنامج برنامج المكافأة والتقدير ووجود نظام لمتابعة الفرق والأفراد ٠
- ضمان الجودة : من المراقبة والتخطيط والمراجعة والتحقق من أن النتائج والخدمات والعمليات قد طابقت المواصفات وأن تحقيق الأهداف من الوقاية والتصحيح والتحسين ، وتقييم المقاييس لقياس الأنواع والتكرار والمصداقية وتلبية احتياجات ورغبات المنتفعين ومقدمي الخدمة والاستفادة من بيانات التحسين ووجود نظام للتوثيق مع استخدام التقنيات والطرق العلمية الحديثة ٠
- نتائج الجودة : وهي بالطبع تحدد الرابطة بين مشاريع التحسين والتطوير وتشكيل الفرق والنتائج وتوضح العلاقة بين الأهداف والنتائج وتأمين رضى المستفيدين وتأدية الرسالة واهتمام الإدارة، والمقارنة بين الأداء الحالي والأداء السابق ٠

٨ ـ مراحل مراقبة الجودة الكلية :

وهناك العديد من المراحل التي لابد وأن تتبع لمراقبة عملية الإنتاج بجودة عالية وتكون متكاملة ومتسقة مع غيرها من العمليات داخل المنظمة ، حتى يتم تحقيق الهدف الأعلى للمنظمة ، وذلك عن طريق مراحل متكاملة هي :

- العمل على اشتراك جميع العاملين بالمنظمة في طرح المشكلات واقتراحات حل لكل مشكلة من هذه المشكلات (أي التفكير الابتكاري لكافة العاملين بالمنظمة)(١)
- التركيز على التدريب والتعليم لزيادة مقدرة العاملين على المشاركة الفعالة .
- تكوين حلقات مراقبة الجودة الكلية .
- التركيز على تطبيق الطرق والأدوات والأساليب الإحصائية .
- تشجيع برامج حلقات الجودة على المستوى العام للدولة ككل .

٩ ـ مؤشرات تدني الجودة :

ولنتعرف على مؤشرات تدني مستوى الجودة مع ملاحظة الآن المتغيرات مثل تكرار ونوع ومكان وكمية وتأثر العاملين ، كلها تُحدد مدى تأثير مؤشرات تدني مستوى الجودة ، وهي : الحوادث والتأخير

---

[1] ـ راجع :ديفيد أوزيون ، التخلص من البيروقراطية ، مرجع سابق ، ص٢٠٧-٢١٢.

وانتهاك النظام وضياع الفرص والشكأوي زيادة الإنتاجية وهدر الموارد والازدواجية وإعادة العمل والإلغاءات وخلل أو خطأ في المدخلات أو النتائج وتغلب أسلوب الإدارة بالأزمات والتأجيل ولوم العاملين لحل المشكلات والعمل الإضافي والأزمات والاختناقات والتنقلات والاستقالات وتأخير أو سرعة الإنتاج والفصل وانخفاض المعنويات واضطراب العمل والغياب وتعدد الرقابة والمضايقات المركزية والشكأوى والتصليح وإعادة تدريب العاملين والمرض واستياء المنتفعين ومقدمي الخدمة ومعوقات العمل (١)..

١٠ ـــ أمراض الجودة القاتلة The Deadly Diseases

هي الأمراض الملتصقة بالأداء ، وفي نفس الوقت هي الأمراض القاتلة التي يتعين الانتباه لها وتحاشيها ، والعمل على كل ما من شأنه الابتعاد عنها حتى يستمر الأداء بكفاءة عالية ويتحقق هدف المؤسسة أو المنظمة بجودة عالية ..

ويمكن رصد هذه الأمراض القاتلة لجودة الأداء كالآتي (٢):

١ ـــ عدم وجود استقرار في الهدف .

٢ ـــ التركيز على الأهداف قصيرة الأجل .

٣ ـــ تقييم الأداء ، التقارير السنوية ، تقارير الجدارة والاستحقاق .

٤ ـــ حركية الإدارة أو كثرة القفزات الوظيفية فيما بين المديرين .

٥ ـــ الإدارة بالنماذج المعروفة ، وبدون اعتبار للنماذج غير المعلومة .

وهذا يؤكد أهمية تدريب العاملين جميعا لفهم العمليات التي تتم في المنظمة أو المؤسسة ، وضرورة الاعتماد والحاجة لفرق عمل ومحجموعات عمل لسرعة انجاز السياسات للوصو للأهداف التي تبتغيها المنظمة .

إذن ، فالجودة ضرورية للغاية للجميع من أجل خصائص الجودة وما تتميز به من الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات المستفيدين من الخدمات والتركيز على تبسيط النظم وسلاسل الإجراءات وضرورة استخدام البيانات لتحليل سلاسل إجراءات تقديم الخدمة أو المنتج وتشجيع أسلوب العمل كفريق لحل المشاكل ولتطوير وتحسين الجودة ، هذا وقد أمرنا الله عز وجل بالجودة من خلال إتقان العمل ، قال تعالى(صنع الله الذي أتقن كل شيء إنه خبير بما يفعلون) الآية ٨٨ سورة النمل وقال تعالى (وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون) الآية ١٠٥ سورة التوبة ، وقال تعالى(إنا لا نضيع أجر

---

[1] ـــ راجع : ديان بون وريك جريجز ، الجودة في العمل : دليلك الشخصي لتأسيس وتطبيق معايير الجودة الكلية ، مرجع سابق ، ص١١٩ وما بعدها.

[2] ـــ ـــ راجع : فريد عبد الفتاح زين الدين ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ،مرجع سابق، ص ٢٩ .

من أحسن عملا) الآية ٣٠ سورة الكهف ، وكما قال المصطفى صلى الله عليه وسلم (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) رواه البيهقي في شعب الإيمان عن عائشة رضي الله عنها ٠

ومن هنا يتضح ما لعملية الجودة في الانتاج والخدمات من فائدة وأهمية في عالم الأمس واليوم والغد ٠٠٠[1]

١١ ـ دليل الجودة:البداية الحقيقية لجودة المنتج والخدمات:

يعتبر دليل الجودة في الانتاج أو الخدمات البداية الحقيقية للاهتمام بالجودة في الهيئة أو المؤسسة ، لأن دليل الجودة هو دليل الهيئة لتحقيق سياستها في الجودة Quality Policy ، وهو ما يطلق عليه أيضاً خريطة الطريق نحو الجودة Road Map أي خريطة إرشادية تساعد من يقرأها ليعرف كيف نتوافق أعمال الهيئة مع متطلبات المواصفات القياسية للعمل أي مع متطلبات المواصفة ، وعادة ما يحتوى دليل الجودة الرئيسي على العناصر الرئيسية التالية [2] :

ـ مقدمة عامة تشير إلى نشاط الهيئة وسياسة الجودة بها .

ـ تنظيم الهيئة واختصاصات التقسيمات التنظيمية المختلفة .

ـ منظومة الجودة في الهيئة ونطاقها ، وفي هذا الجزء ، يتم تحديد ما تقوم به الهيئة لتنفيذ متطلبات المواصفات القياسية لخدماتها الإعلامية ، وبنودها المختلفة بنداً بنداً ، ويتم توضيح سياسة الهيئة لتنفيذ كل بند من هذه البنود ، بما يتفق مع متطلبات المواصفة ذاتها ، وما تشترط توافره من متطلبات معينة .

ـ إضافة العمليات الأساسية أو المهام الأساسية Master Processes وهي العمليات ذات الطبيعة العامة والتي ينصرف تأثيرها على جميع أجزاء منظومة الجودة ومكوناتها ، ومن تلك العمليات ما يغطي بشكل مباشر بعض متطلبات المواصفات القياسية وبنودها ، مثل :

- العملية الخاصة بالإجراءات التصحيحية والمنعية Corrective And Preventive Action Process

---

[1] ـ راجع لمزيد من المعلومات عن الجودة وتطبيقها في المؤسسات الحكومية :أ ـ الدكتور عساف العساف ، ضمان الجودة ، الأردن ، مؤسسة الأبحاث الجامعية ، ١٩٩٣م ٠ب ـ مي شومان ، بناء برنامج ضمان الجودة ، أبو ظبي ، وزارة الصحة ، ١٩٩٩م . ج ـ نها عادل خضير ، مفهوم الجودة في الخدمات الصحية ، الأردن ، وزارة الصحة بالتعاون مع وكالة الولايات المتحدة للإنماء الدولي ، ١٩٩٤ ٠د ـ Virterins Affairs, VHA , The Quality Improvement Training Manuals ,U S A , 1992 .، هـ ـ Crospy, P,B. Quality is Free; THE Art of Making Quality Certain , New York , McGraw-Hill , 1979 .، و ـ Meiseheimer,C.G. Improving Quality: A Guide to Effective PROGRRRAMS , Gaitherburg , MD. Aspen Publications , 1992

[2] ـ راجع نظمي نصر الله ، إيزو ٩٠٠٠ بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية ، القاهرة ، مركز التطوير والاستشارات الإدارية ICL ، بالاشتراك مع الشركة العربية للنشر والتوزيع ، ١٩٩٥م ، ص ٤٨ ، ٤٩ .

- العملية الخاصة بالمراجعة الداخلية لمنظومة الجودة **Quality Internal Audit Process**
- العملية الخاصة بالرقابة على الوثائق والبيانات **Document And Data Control Process**
- العملية الخاصة بتدريب القوى العاملة وتنمية مهاراتهم **Training Process**

ويتم في بعض الأحيان إضافة عملية شكأوي العملاء والمترددين **Customer Complaints** وغيرها ، مما قد تعتبره الهيئة من العمليات الأساسية التي تؤثر في جميع أوجه النشاط في المنظمة ذاتها .

ــ قائمة بأسماء العمليات موزعة على الأنشطة المختلفة التي يتم تحديدها عند الحديث عن تنظيم المنشأة واختصاصات هذه الأنشطة ، ومن المسلم به ضرورة توافر الارتباط الأساسي بين هذه العمليات وأهداف الهيئة أو المنشأة ارتباط السبب بالنتيجة ، إذ أنه من المسلم به أن أهداف النشاط المحددة في دليل الجودة يتم تحقيقها من خلال العمليات المختلفة الوارد ذكرها فيه .

١٢ ــ إقامة حلقات الجودة ، وحلقات الجودة (Quality Circless):

ــ إقامة حلقات الجودة ، وحلقات الجودة (Quality Circless) Q C عبارة عن مجموعة صغيرة من الأفراد المدربين تدريباً عملياً في مجال الجودة في نوع معين من الأعمال يقومون بنفس العمل ويقيمون الأداء ويقدمون الحلول للمشاكل التي تعترض الأداء الجيد للمنظمة أو الهيئة أو المؤسسة الإدارية ، ومجموعات الجودة أو حلقات الجودة تتم عادة من خلال مجموعة من 4ــ٧ أفراد ، وتكون متفرغة لمتابعة الجودة بعد التدريب الجيد والتفرغ الكامل [1] .

فعملية حلقة الجودة وسيلة هامة لتطبيق أسلوب نوع من المنظمات ، تنتهج نمط الإدارة بالمشاركة ، مستهدفة بذلك جلب مزيداً من القيم الديمقراطية إلى بيئة العمل ، حيث أنها تتيح للعاملين بالمنظمة المشاركة في إدارتها ، وبحصول العاملين على قسط أكبر من الشعور بالمشاركة في العمل والرقابة عليه من خلال تلك الحلقات ، مما يساعد على ازدياد ولاؤهم والتزامهم تجاه المنظمة وتحقيق أهدافها ، وهذا يعني أن اشتراك القوة العاملة في عضوية حلقة الجودة يتيح لهم تحقيق درجة من الإشباع للحاجات الإنسانية ، كما أنها تجعله يدرك الأهمية النسبية لتلك الحاجات بطريقة تجعله يضع لها أولويات لإشباعها .وتتيح حلقات الجودة المشاركة في عملية تحسين الذات وتطويرها علأوة على تطور الشخصية في مجال الإبداع في العمل ..... ومن هنا ، فإن حلقات الجودة هي : [2]

---

[1] ــ لمزيد من المعلومات حول حلقات الجودة راجع : محمد توفيق ماضي ، إدارة الجودة : مــدخل النظــام المتكامــل ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٩٤م ، ص ٢٧٩ ــ٢٨٠ .

[2] ــ فريد عبد الفتاح زين الدين ، حلقات الجودة ، المفهوم والتطبيق ، القاهرة ، المؤلف ، ١٩٩٨م ، ص ٩٥ ــ ٩٨ .

- مجموعة صغيرة من العمال تجتمع بشكل منتظم وعلى أساس تطوعي لتحليل المشاكل وتقديم وعرض الحلول على الإدارة ..
- وهي مجموعة من العاملين تتطوع لدراسة وحل مشكلات العمل ..
- وهي مجموعة صغيرة من العاملين يؤدون عملاً متشابهاً أو مترابطاً يتقابلون بشكل دوري بهدف تحديد وتحليل مشكلات الجودة والإنتاج وتحسين الأداء .
- وهي مجموعة صغيرة من العاملين يشتركون في عملية دراسية تعأونية مستمرة هدفها الكشف عن المشكلات التي تعترض مسيرة العمل ، والعمل على تقديم الحلول المناسبة لها ..
- وهي عبارة عن مجموعة من أربعة إلى عشرة متطوعين من العاملين يعملون مع مشرف أو رئيس عمل مرة واحدة أسبوعياً لمدة ساعة واحدة بقيادة المشرف لتحديد المشاكل المتصلة بعملهم وتحليلها وحلها ..

فهي إذن نوعاً من الإدارة بالمشاركة من خلال المشاركة في العمل والرقابة عليه ..

ونظراً لأهمية وجود حلقات الجودة ، فلابد وأن نتعرف على الأخطاء الشائعة في ممارسة حلقات الجودة ، والتي قد تتسبب في إخفاق حلقات الجودة ، وخصوصاً في المؤسسات التقليدية العتيقة ، وتتمثل هذه الأخطاء الثمانية فيما يلي (١) :

١ ــ عدم الإلمام الكافي بالهدف من تكوين حلقات الجودة ، فهدف حلقات الجودة وفلسفتها الواضحة هي إيجاد طرق حديثة لسد احتياجات العامل المعاصر تكفل له وبدرجة أكبر فرص للتعبير عن ذاته ، كما تكفل له قدراً أكبر من المسئولية والقوة والرقابة على سير العمل وعلى بيئته ، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على الإنتاجية والتكلفة والتميز ، فهدف حلقات الجودة هو تمكين الإدارة من الاستغلال الأمثل لطاقات العاملين بالمنظمة من خلال حسن استخدامهم ، وبذلك يكون التركيز من جانب الإدارة على الكيفية التي تحقق بها أية منظمة أو مؤسسة أو هيئة إدارية أهدافها.

٢ــ إخفاق معظم المديرين في الفهم الواضح لطبيعة حلقات الجودة وغاياتها ، فالتسرع والاندفاع نحو بدء برنامج حلقات الجودة دون أن يكون لدى المديرين الخلفية الملائمة والمعلومات الكافية ، قد يكون سبباً كافياً في فشل التطبيق .

٣ــ الاعتقادالخاطيء بأن مجال تطبيق حلقات الجودة يقتصر على العمل الإنتاجي والارتقاء بالإنتاجية ، وتحسين مستوى جودة الإنتاج ، ولابد أن يوقن الجميع بأن حلقات الجودة تمثل منتدى لحل المشكلات والأزمات أياً ما كان موقعها وطبيعتها وطبيعة المنظمة التي تطلبها .

---

[1] ــ راجع : فريد عبد الفتاح زين الدين ، حلقات الجودة ، المفهوم والتطبيق ، مرجع سابق ، من ص ١٦٩ ــ ١٧٩ .

٤ــ فقدان التكامل بين حلقات الجودة والهيكل التنظيمي العام ، ويحدث هذا بسبب بعض التصرفات الناشئة عن عدم الفهم وعدم الوعي الكامل بفلسفة هذا المدخل ، لأن حلقات الجودة لا تنفصل عن العاملين ، ولذا لابد من عدم التمييز بين العاملين في هذا المجال .

٥ــ الافتقار إلى دعم الإدارة لبرنامج حلقات الجودة ، التي تحتاج إلى دعم وتأمين ومؤازرة من الإدارة على اختلاف مستوياتها التنظيمية .

٦ ــ إلزام العاملين بالإنضمام لحلقات الجودة ينتج عنها فشل التطبيق لفرض العضوية عليهم.

٧ ــ عدم التهيئة الكافية لأعضاء حلقة الجودة ، وهذه التهيئة لجميع الأعضاء فيما يتعلق بإلمامهم بطبيعة حلقة الجودة وآلياتها وأدواتها وإدارة مناقشاتها وكل ما يتعلق بعملها .

٨ ــ الفهم غير الصحيح لعمل حلقة الجودة : لأن عملها يتنأول المشكلات وتشخيصها وتحليلها ووضع اقتراح حلول لها ، فلابد من الفهم الكامل للأعضاء لهذه المهمة الوظيفية الهامة

ومما سبق يتضح ما لحلقة الجودة داخل كل المؤسسات من أهمية كبيرة وبالغة من أجل البحث عن حلول واقعية ومن داخل المؤسسة ذاتها ومن خلال العاملين المتميزين بها ،لكافة المشكلات والصعوبات التي تواجه العمل ، سواء قبل التنفيذ ووضع الخطط أو أثناء تنفيذ البرامج والسياسات أو بعد التنفيذ ، وسنتنأول فيما بعد الاقتراحات التطبيقية في هذا الشأن.

١٣ ــ ومما سبق نستهدف في المرحلة المقبلة :

أولا : تأسيس إدارة مراقبة الجودة ، بالإضافة لإدارة المتابعة ، وذلك حتى تبدأ عملها في إعداد مواصفات الجودة في كل أنشطة الهيئة ، بالإضافة إلى متابعة تنفيذ والالتزام بتعليمات الجودة .

ثانياً : إعداد دليل للجودة في كل إدارة من إدارات الهيئة (بالتعأون بين هذه افدارات وإدارة مراقبة الجودة) ، يبين ويوضح نظام العمل بالإدارة والوقت الذي يستغرقه تنفيذ كل عمل ، ومحددات كل مهمة أو عمل داخل الهيئة .

ثالثاً : إبراز دليل الجودة في أداء العمل في مكان بارز في كل إدارة ، حتى يستطيع المتعامل أو الموظف أو المراقبة مراقبة تنفيذه والالتزام به ، والشكوى لإدارة مراقبة الجودة في حالة عدم الالتزام به .

رابعاً : تجميع أدلة الجودة في مطبوع متاح للجميع تحت مسمى (دليل جودة العمل بالهيئة) وتوفيره للموظفين والمتعاملين مع الهيئة .

خامساً : البدء في طباعة مطبوعات عن أدلة الإنجازات والأعمال الإعلامية التي قامت بها الهيئة في كل مجال مثل : مطبوعات الأطفال والشباب ، الكتب المترجمة ، الدراسات السياسية والمعاصرة ، الدراسات المستقبلية ، مطبوعات تنموية ، موسوعات متنوعة ..الخ ، حتى لا تتكرر الأعمال ، وحتى يمكن الإستعانة بأحد المطبوعات مستقبلا وتطويرها ، وحتى يمكن مراقبة جودة الإنتاج المستقبلي

للهيئة ، وحتى يمكن توفير مادة علمية عن إنجازات الهيئة للمتخصصين والمهتمين والدارسين ووضع ذلك أمام قيادة الهيئة .

سادساً : إضافة حلقة الجودة داخل الهيئة العامة للاستعلامات ، وتضم ستة أعضاء : بواقع واحد عن كل قطاع وواحد عن مكاتب رئيس الهيئة (من المهتمين ومن الحاصلين على ماجستير الإعلام أو السياسة أو الإقتصاد أو الإدارة العامة على الأقل) ، بالإضافة لمشرف الحلقة (مدير عام التخطيط أو رئيس الإدارة المركزية لمكتب رئيس الهيئة) كمجموعة تطوعية تجتمع مرة واحدة أسبوعياً ، وتخصص اجتماعها لمناقشة المشاكل والصعوبات التي تعترض العمل داخل قطاعات الهيئة وتضع تصوراً لحل كل مشكلة من هذه المشاكل ، لعرضها على رئيس الهيئة لاتخاذ القرار المناسب ، على أن يتم تثبيت توقيت ومكان إلتقاء أعضاء حلقة الجودة بالهيئة سبوعياً .

ويمكن بعد نجاح التجربة أن يتم تعميم حلقات الجودة على القطاعات بحيث تشكل حلقة جودة في كل قطاع من أربعة أشخاص من بينهم رئيس القطاع وتجتمع أسبوعيا لمناقشة واقتراح حلول مناسبة لمشاكل القطاع .

الفصل الثالث

عناصر التطوير

عناصر التطوير هامة جداً ، لأنها تحتوي على تفاصيل خطة التطوير ، التـــي نتحـــدث عنها ، وهي خطة تطوير الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة ، وتشمل خطة التطوير العناصـــر التالية :

- تطوير النظم
- تطوير اللوائح والمرونه فى تفسيرها
- تدريب المرؤسين
- استحداث أو تحديث قاعدة للبيانات والمعلومات
- حل المشكلات للمتعاملين
- تحسين الخدمات المقدمه للمتعاملين
- تحسين موارد الوحده

وسوف نتناول فيما يلي كل عنصر من عناصر التطوير للإدارة العامة للتخطيط والمتابعة بالهيئة العامة للاستعلامات ، بشيء من التفصيل ، حتى تتكامل الرؤية العامة للتطوير ، وذلك على الوجه التالي :

العنصر الأول : تطوير نظم العمل :

أ - تطوير المكان :

يعتبر المكان الذى تشغله الإدارة العامة مناسبا فى الوقت الحالى وهو عبارة عن شقة من اربع حجرات ومنافعها وصالة وحالة الشقة جيدة ولكن لابد من ايجاد مقر اكبر حجما فى المستقبل لتوقع زيادة المسئوليات والمهام التى تكلف بها الإدارة العامة وليكون مناسبا لحجم مهام الإدارة المستقبلية ولاحتمالات زيادة عدد العمالة بها..

ب - تطوير الهيكل التنظيمى للإدارة :

يتكون الهيكل التنظيمى للإدارة العامة للتخطيط والمتابعة التابعة لرئيس الهيئة العامة للاستعلامات ، من ادارتين حاليا : إحداهما للتخطيط والأخرى للمتابعة فقط ...

ولتطوير الهيكل التنظيمي للإدارة العامة ، هناك مرحلتين :

* الأولى عاجلة : وهي نقل تبعية إدارة التفتيش المالي والإداري التي تتبع تنظيميا قطاع مكاتب رئيس الهيئة ، وهو مانراه غير مناسب فاننى اقترح ان يكون الهيكل التنظيمى للعمل بالإدارة العامة للتخطيط والمتابعة على الوجه التالى :

- إدارة التخطيط .
- إدارة المتابعة وتقييم الأداء .

على ان ينشأ بها قسمين احدهما لمتابعة انشطة وانجازات الهيئة والقسم الآخر للمتابعة الميدانية لقطاعات الهيئة المختلفة وتحدد اختصاصات هذه الاقسام فى حالة الموافقة على انشائها

- إدارة التفتيش .

ان يصدر قرار بنقل تبعية إدارة التفتيش المالي والإداري ل لتصبح تابعة للإدارة العامة للتخطيط والمتابعة على ان ينشأ بها قسمان احدهما للتفتيش المالى والثانى للتفتيش الادارى والفنى (المرتبط بالاجهزة والمعدات والسيارات)

* الثانية : على مرحلة طويلة الأمد وهي إعادة هيكلة الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة مع الإدارة المركزية للتدريب (حيث أن هذه الأخيرة تشمل إداراتين عامتين وعملهما السنوي لا يتعدي عدة دورات

إدارية وإعلامية و كمبيوتر بما لا يستدعي وجود إدارة مركزية للتدريب):واقتراحنا للتطــوير فـــي هــذا الخصوص يتمثل فيما يلي :

١ ــ رفع مستوى الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة إلى مستوى إدارة مركزية بالتمويل الذاتي بدلاً من الإدارة المركزية للتدريب والتي ستلغى.

٢ــ تشتمل الإدارة المركزية للتخطيط والرقابة والتدريب على ثلاث إدارات عامة وهي :

ــ الإدارة العامة للتخطيط والجودة ، وتضم إدارات التخطيط وجودة الخدمات.

ــ الإدارة العامة للمتابعة وتقييم الأداء والتفتيش (الرقابة) ، وتضم ثلاث إدارات هي : المتابعــة وتقييم الأداء والرقابة والتفتيش المالي والإداري..

ــ الإدارة العامة للتدريب : وتضم إدارة التدريب الإعلامي ، وإدارة التدريب الإداري والفني.

٣ ــ وبذلك يكون التمويل ذاتياً حيث أنه يوجد حالياً بالهيكل (إدارة مركزية واحدة وتظل كما هي بل يتغير مسماها فقط) و (ثلاث إدارات عامة بالتدريب والتخطيط والمتابعة ويظلوا كما هم ويتغيــر مسماهم فقط) و(و٧ إدارات منها أربعة بالتدريب و٢ بالتخطيط والمتابعــة وواحــدة للتفتــيش وبالهيكل المقترح ٧ إدارات أيضاً) وبذلك يكون التمويل ذاتياً دون أي كلفة مالية أو إدارية .

٤ ــ يتم البدء في الهيكل المقترح بعد مرور ثلاث سنوات على آخر تعديل للهيكل الحـــــــالي فـــي حوالي(أكتوبر ٢٠٠٦م).

جــ - <u>تطوير الادلة الارشادية</u> :

توجد للإدارة العامة للتخطيط والمتابعة حاليا ادلة ارشادية ولكنها بدائية وهى عبـــارة عــن ادلـــة مكتوبة على ورق بصورة يدوية ونقترح فى التطوير بتحويل هذه الادلة الارشادية اليدوية لتــصبح ادلـــة ارشادية عصرية .

د - <u>تطوير المعدات والادوات</u> :

المعدات الموجودة حاليا والاجهزة عبارة عن عدد من الالات الكاتبة وجهاز كمبيوتر قديم كثير الاعطال وتليفون ومكاتب العاملين وبعض الشانونات للحفظ ونقترح فى هذا الشأن من خلال التطوير مايلى :

- التخلص من الاصناف القديمة (الالات الكاتبة)
- تزويد الإدارة بجهازى كمبيوتر جديدين لحاجة العمل
- تزويد الإدارة بآلة تصوير مستندات وجهاز فاكس حديث
- تزويد الإدارة ببعض الاثاثات من المكاتب ووسائل حفظ الملفات

هـ - تطوير النماذج :

نماذج العمل الموجودة حاليا هى نماذج لإدارة التخطيط وهو نموذج لاداء العمل الشهرى فى صورة تقرير انجازات وانشطة ، كما انه يوجد نموذج لإدارة المتابعة وهذا النموذج لاداء العمل ربع السنوى وسوف نقوم بتطوير هذه النماذج بما يضمن اعداد الاتى :

- التقارير الخاصة بالانجازات والانشطة الشهرية لقطاعات الهيئة المختلفة
- التقارير الربع سنوية والسنوية الخاصة بالانجازات والانشطة لقطاعات الهيئة المختلفة
- الخطة الاعلامية السنوية والخطط التنفيذية
- تقارير المتابعة من واقع تقارير الانجازات الشهرية
- تقارير المتابعة الميدانية لقطاعات الهيئة المختلفة
- تقارير المتابعة لقطاعات الهيئة المختلفة من خلال ماينشر فى وسائل الاعلام والصحافة (على ان تكون البداية بما ينشر فى الصحف القومية : الاهرام – الاخبار – الجمهورية – الأهرام المسائي – المساء) ،

- اعداد نموذج جديد تدرج به اعمال العاملين بصفه شهرية لاستخدمه عند التقيم

و - التوقيتات الزمنية :

ونعنى هنا هل مواعيد العمل مناسبة ام لا بالنسبة للاعمال اليومية فان التوقيتات مناسبة ولكن لابد ان نعمل على ان يكون هناك مرونة نحو الالتزام بالتوقيتات خاصة وان هناك اعمال اخرى للإدارة تمارس فى غير أوقات العمل الرسمية ومن هذه الاعمال نذكر اعمال المتابعة الميدانية والتى لا ترتبط بتوقيتات زمنية لاداء العمل ،

واخيرا فاننى اتصور ان يكون التطوير فى النظم خلال عام قادم فيما عدا التطوير فى مجال المكان فاننى اتصور ان يكون خلال خمس اعوام قادمة لان ذلك يحتاج الى موارد مالية غير متوفرة فى الوقت الحالى بالهيئة العامة للاستعلامات لان الانفاق يتم حسب الأولويات والاسبقيات ،

العنصر الثانى : تطوير اللوائح والمرونة فيها :

لابد ان يستتبع تطوير العمل الفنى فى الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة تطويرا آخر فى مجال اللوائح التى تحكم العمل وتنظمه ٠ وأود ان اشير هنا بان الهيئة العامة للاستعلامات تخضع لقانون العاملين رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ علأوة على ذلك فان الهيئة العامة للاستعلامات تنظمها لوائحها التنظيمية الخاصة والتى سبق صدورها من قبل ٠٠ واشير هنا كذلك الى ان لوائح الهيئة المتعددة قد صدرت فى عدة تعديلات فكان الصدور الأول للوائح عام ١٩٧٥ ثم الغيت هذه اللائحة وتم اصدار لوائح عام ١٩٨٢ ثم الغيت هذه اللائحة وتم اصدار لوائح عام ١٩٨٧ وكل هذه اللوائح سبق اعتمادها من كل من السيد وزير الاعلام والسيد وزير المالية ثم قامت الهيئة بعد ذلك بالغاء لائحة عام ١٩٨٧ على ان يصدر مكانها أو بدلا منها لائحة جديدة وقد حدث ذلك فى عام ١٩٩٥ ولكن هذه اللائحة الجديدة لم تعتمد من وزارة المالية حتى الان ٠٠ واننى ارى ان ماجاء باللوائح الجديدة لعام ١٩٩٥ فهى تطابق الى حد ما بما جاء فى لوائح عام ١٩٨٧ ومع اجراء بعض التعديلات فى لوائحها ٠

ورغم كل اللوائح المشار اليها فان هذه اللوائح لم يعمل بكل ماجاء فى بنودها وارى ان البنود التى تم العمل بها هى لوائح المشتريات وكذلك فيما يرتبط بتوقيع الجزاءات على العاملين وارى كذلك بأن كل البنود التى وردت بها مزايا للعاملين أو فيها مايحفزهم فى العمل لم تنفذ على الاطلاق ويوجد بهذه اللوائح الكثير من القصورماينعكس بدوره على مستوى الاداء فى العمل وكذلك ماينعكس على العاملين انفسهم الخاضعين لهذه اللوائح وهكذا يبدو واضحا ان الهيئة العامة للاستعلامات تخضع الان لثلاث انظمة تحكمها وهى القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ ولوائح الهيئة العامة للاستعلامات ولوائح وزارة الخارجية فى شأن العاملين الذين يلحقون بالمكاتب الاعلامية فى الخارج حيث تعمل لوائح الخارجية فى شأنهم (رغم انه توجد لائحة ضمن لوائح الهيئة تنظم شأن العاملين بالمكاتب الاعلامية فى الخارج ولم يعمل بهذه اللائحة على الاطلاق) ٠

وسوف نضرب بعض الامثلة على القصور الموجودة فى هذه اللوائح وفى تطبقاتها :

١ – التفويض الممنوح للمدير العام فى الإدارة غير مناسب بحيث لا يؤدى الى سهولة الاداء فى العمل ومرونته

٢ – سلطات الجزاء والعقاب قاصرة

٣ – بنود بدلات السفر وماجاء بها لا يتمشى مع الواقع الان ٠ وهناك الكثير من البنود التى وردت باللوائح لم تنفذ حتى الان ٠ وأود ان اشير هنا بان كل ماشرنا اليه أو الى بعضه فانه لا يساهم فى اداء العمل بالإدارة العامة للتخطيط والمتابعة بالصورة المطلوبة ويضع

امامها الكثير من المعوقات خاصة عند قيام العاملين بـالإدارة العامـة باعمـال المتابعـة الميدانية خارج مدينة القاهرة

كذلك فاننى اقترح اجراء تعديل جديد فى هذه اللوائح بما يتمشى مع روح العصر الذى نعيشه الان ٠٠ وأود ان يكون السادة المنوطين باجراء التعديلات فى هذه اللوائح على قدر المسئولية والمشاركة وان يكون هناك الرأى والرأى الآخر وعلى هؤلاء الرؤساء والقادة ان يستمعوا الى مقترحات المرؤسين من العاملين والتى تخلق جوا من التعأون والرضا والطمأنينة لديهم علأوة على اهمية الاستفادة من الخبراء فى هذا المجال

- واننى هنا اعرض لبعض الاقتراحات على سبيل المثال لا الحصر كما يلى :
  - ان يكون التفويض الممنوح للمدير العام فى ادارته مناسبا بقدر مسئولياته ومهـام الإدارة ممـا يضمن سهولة الاداء فى العمل بيسر ومرونه
  - منح سلطات اكبر للمدير فى الجزاء والعقاب ويقابلها نفس السلطات فى الثواب والتحفيز
  - تعديل بنود بدلات السفر بما يتلائم للمأموريات المكلف بها العاملون خارج القاهرة لتغطية النفقات الحقيقية للاقامة والمعيشة للقائمين بأعمال المتابعة والتفتيش
- واننى اتصور باننا اذا بدأنا فى التعديل والتطوير لهذه اللوائح مع ضمان تطبيق كل بنودها لنكون قد افلحنا فى ازالة احد المعوقات الكبرى التى تقف حائلا فى رفع معدلات الاداء فى العمل وبما يعود بالنفع على العاملين بالهيئة واداراتها المختلفة ٠
- واننى هنا أؤكد كذلك على ضرورة واهمية اتاحة الفرصة للعاملين للاطلاع على ماجاء بـالقوانين العامة واللوائح الخاصة بالهيئة وذلك من خلال ايداع نسخ منها بمكتبة الهيئة وبالادارات المختلفـة بهـا بالاضافة الى اصدار قرارات وكتب دورية تبسط ماجاء بهذه القوانين وتلك اللوائح وان امكن كذلك ادخالها على شبكة الانترنت الخاصة بالهيئة ومهما كانت النصوص لا تحقق روح القانون لذا وجب علينا ان نعمل عقولنا وضمائرنا على تحقيق العدالة ٠

العنصر الثالث : تدريب المرؤسين :

- الانسان هو محور وعصب اداء العمل وهو الضمان الاكيد لنجاح العمل ٠ والإدارة العامة للتخطيط والمتابعة تضم عددا كبيرا من العناصر البشرية تتنوع تخصصاتهم وانشطتهم ومهامهم سواء فى مجال التخطيط أو المتابعة، ويعول عليهم تحقيق أهداف الإدارة من خلال ترتيب البيت وتطويره لكى تدخل الإدارة القرن الجديد بخطى ثابتة تستطيع بها مواكبة العصر وتطوراته وتحدياته
- والقوى البشرية للإدارة وتنظيماتها لابد – بداية – ان نعترف بوضعها وملابساتها وعلى اساس ذلك يكون التحرك للتعديل والتطوير
- ومن واقع القوى البشرية الموجودة بالإدارة فاننى اشير الى مايلى :

- بلغ عدد العاملين بالإدارة العامة " ٢٠ " عاملا موزعين وفقا لتخصصاتهم ودرجاتهم المالية على النحو التالى : –
- (٨) اخصائى اعلام من مؤهلات جامعية متنوعة – (٣) من العاملين من درجات التنمية الادارية من خريجى كليات التجارة ومعهد الدراسات التعأونية وعدد " ١ " من درجات التمويل والمحاسبة من خريجى التجارة وعدد " ٨ " من الدرجات الكتابية من الحاصلين على مؤهلات متوسطة تجارية ٠
- تم توزيع هؤلاء العاملين للعمل بالإدارة دون مراعاة لتخصصاتهم العلمية والجامعية والمتوسطة فوجدت هذه القوى البشرية نفسها وجها لوجه مع عمل بعيدا كل البعد عن تخصصاتهم ولم يهيؤ للعمل بها من قبل ، فكان على من استقر منهم للعمل بهذه الإدارة ان يحأول تطويع قدراته مع العمل الجديد بمزأولته باسلوب التدريب الذاتى وسط زملائه القدامى ومنهم من تلقى بعض التدريب غير الكافى وغير التأهيلى ٠
- وضح ان الإدارة تفتقر الى نظام تدريبى ثابت ومستمر للعاملين بها ٠

- هذا هو واقع القوى البشرية للإدارة العامة للتخطيط والمتابعة ٠٠ واصبح ضروريا ان يشمل التطوير القوى البشرية والعمل على تنميتها من خلال :

- نشر الوعى التدريبى بين العاملين بالإدارة العامة
- عمل حصر وتصنيف وتحديدللاحتياجات التدريبية بصفة سنوية سواء كان التدريب فنيا أو اداريا ٠
- الاستفادة من الاساليب الحديثة والتكنولوجية فى التدريب
- الخروج بالتدريب من الشكل التقليدى الذى يعتمد على المحاضرات النظرية فقط الى الاعتماد على التدريب الميدانى وورش العمل والحلقات النقاشية القصيرة التى تتيح فرص تبادل الخبرة

- العمل على اكساب العاملين مهارات جديده فى العمل مع تنمية مهاراتهم المكتسبه
- التركيز على التدريب فى مجالات الحاسب الآلى والكمبيوتر
- الاستفادة من خبرات القائمين باعمال التخطيط والمتابعة ونقلها لغيرهم من العاملين الجدد بالإدارة
- التأكيد على اهمية استمرارية التدريب
- العمل على توفير بيانات الافراد الذين سيتم تدريبهم ووضعها امام القائمين باعمال التدريب للاستفادة من هذه البيانات عند وضع البرامج التدريبية
- فى اطار سياسة الترغيب فى التدريب لابد من رصد جوائز للمتفوقين فى التدريب
- يجب ان تتغير نظره العاملين الى الدورات التدريبية بشكل جاد وهذا يأتى حين يشعرون ان نتائج اختبارات الدارسين فى نهاية الدورات التدريبية يستعان بها فى تقييم العاملين
- التأكيد على أهمية وضرورة تدرج دورات التدريب
- الاعداد التأهيلى للعاملين الجدد
- تحديد نوع التدريب عما اذا كان داخليا أو خارج الوحدة أو من خلال بعثات أو منح
- العمل على استقطاب كفاءات من الحاصلين على مؤهلات أعلى من الجامعية للقيام بالمهام الجديدة لإدارة العامة ، من موظفي الهيئة بالقطاعات الأخرى.

العنصر الرابع : استحداث أو تحديث قاعدة للبيانات والمعلومات :

- لابد لكل جهة سواء كانت وزارة أو مؤسسة أو إدارة أو شركة وماشابه ذلك ان يتوفر لديها العديد من البيانات والمعلومات المرتبطة باعمالها والقوى البشرية العاملة بها والخطط اللازمة لتنفيذ اعمالها ٠
- ومن خلال واقع الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة بالهيئة العامة للاستعلامات انه لم يكن متوفرا من هذه البيانات والمعلومات الا القليل والتى تنحصر فى بعض التقارير المكتوبة أو بعض البيانات المتناثرة فى أوراق ٠٠ وهو مايصعب على الانسان سرعة استقراءها ٠

ولكى تنهض الإدارة وتطور عملها لابد أولا من اعداد البيانات اللازمة والمطلوبة للوصول الى المعلومات التى يمكن الاستفادة منها فى العمل سواء فى التخطيط أو المتابعة أو التدريب أو ماشابه ذلك ٠

ولكى نجمع البيانات فلابد من ان نراعى مايلى : -

- توفير المكان المناسب
- ان تكون البيانات محددة وملائمة لطبيعة العمل وظروفه
- ان يكون للبيانات مصادرها المتعددة والموثوقة بها

- مراعاة التفرقة بين البيانات والمعلومات
- توخى الدقة عند جمع البيانات
- ماهو الاسلوب الذى استخدم لجمع البيانات
- اهمية تحليل البيانات ثم العمل على تمحيصها وتشغيلها وصياناتها وتخزينها ولذلك لابد ان يبدأ التطوير بجمع البيانات والعمل على تحليل هـذه البيانـات واسـتخراج النتـائج واسـتخلاص المعلومات الصحيحة والدقيقة والمعلومات الهادفة وجمع البيانات أو رصدها لابد ان يحدث فـى اتجاهين الأول هو جمع البيانات عن الافراد العاملين بهـذه الإدارة وثانيهمـا جمـع البيانـات المتعلقة بطبيعة وعمل هذه الإدارة ٠
- بالنسبة لجمع البيانات الخاصة بالقوى البشرية فلابد من ان نصمم نموذجا أو استمارة للتعـرف

على البيانات وعلى سبيل المثال يجب ان يضم هذا النموذج أو الاستمارة المعلومـات التاليـة : الاسـم – تاريخ الميلاد ومكانه – عنوان السكن وان امكن التعرف على مقر السكن (الحالى) هل هو شقة ام منـزل ٠٠ الخ ٠٠ ملك أو ايجار – المؤهل الدراسى الحاصل عليه الموظف والتخصص – وهل سبق له العمـل من قبل فى جهات اخرى ام لا ٠٠ ماهى خبراته الوظيفية ماهى الوظيفة التى يـشغلها ومـدى ملائمتهـا للمؤهل الدراسى والخبرات ٠٠ هل سبق له الحصول على دورات تدريبية ام لا واذا كان سبق له الحصول على دورات فما هى هذه الدورات ٠٠ هل حصل على دراسات اخرى بعد الحصول على المؤهل الذى عين به بالوظيفة ام لا ٠

اذن الهدف من جمع البيانات عن القوى البشرية للإدارة هو التعرف عليهـا أولا وعمـا اذا كانـت مناسبة ام لا من حيث التخصص الدراسى والتعرف على الخبرات والمهارات للاستفادة منها عند وضع اى خطط تدريبية مستقبلية

- جمع البيانات المتعلقة بطبيعة عمل الإدارة ومهامها اصبح ضرورة وفى هذا الاتجاه سيتم عمـل مايلى :

٢ – جمع البيانات الخاصة بوظائف هذه الإدارة سواء فـى التخطـيط أو المتابعـة أو التفتـيش وتحديد مهام وخصائص كل وظيفة وشروط انطباقها على الافراد العاملين بها ٠

٣ – جمع البيانات الخاصة بالاعمال التى تؤديها الإدارة سواء كانت هذه البيانات تعنى بالتخطيط أو المتابعة ام التفتيش ٠

وبعد عملية جمع البيانات وتمحيصها وتحليلها من خلال الكمبيوتر فلابد من تـشغيلها وتخزينهـا وصيانتها وتأمينها من خلال اجهزة الكمبيوتر ، لتصبح فى النهاية معلومات متوفرة لهذه الإدارة يمكـن

الاستفادة منها فى تطوير الاداء مستقبلا لعمل الإدارة ، على ان يراعى مستقبلا تحديث هـذه المعلومـات باعتبار ذلك ضرورة

وفى هذا المجال لابد من تدريب العاملين بالإدارة على كيفية جمع البيانات واستخراج المعلومات وعلى كيفية استخداماتها وعلى كيفية انشاء قواعد للمعلومات ٠

وكل الاعمال المشار اليها تحتاج الى تدبير موارد مالية لها لانه بدون هذه الموارد فانه يصعب انشاء مثل هذه القواعد المعلوماتية ويمكن تدبير هذه الموارد المالية من خلال ميزانية الهيئة العامة للاستعلامات ٠

العنصر الخامس : المشكلات للمتعاملين :

- الإدارة الناجحة هى التى تعمل بدون مشاكل سواء بين اداراتها والعاملين بها أو بين العاملين وبعضهم البعض أو مع المتعاملين معها ، لان المشاكل تعوق العمل وتعطله وتؤجله وبالتالى تؤدى الى انخفاض معدل الاداء بل تؤدى احيانا بالمتخاصمين الى اللجوء الى المحاكم وتؤدى الى ضياع حقوق الاخرين ٠
- ومن هذا المنطلق فان العمل على حل كافة المشكلات الموجودة بالعمل اصبح ضرورة لضمان اداء جيد فى العمل
- والواقع القائم فى الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة نعرض له فيما يلى :

- لا توجد مشاكل تذكر بين المدير العام والعاملين بالإدارة
- المشاكل القائمة بين العاملين وبعضهم البعض قليلة ولا تذكر ولكن لابد من اخذها فى الاعتبار حتى لا تتزايد هذه المشكلات مستقبلا ويكبر حجمها ويتعثر حلها
- الإدارة تتعامل مع قيادتها الكبرى (رئاسة الهيئة العامة للاستعلامات) كما انها تتعامل مع بعض القيادات الاخرى فى اطار من التعأون والتنسيق المستمر ٠ والإدارة لا تتعامل مع الجماهير تعاملا مباشرا ٠

- ولكن لابد من ايجاد اطار محدد ومناخ مناسب تتحقق فيه العلاقات الانسانية فى داخل الإدارة كمبدأ للتفاعل والعمل بروح الفريق الواحد وذلك من خلال :

- تحديد اختصاصات كل وظيفة وعدم تداخلها سيقلل كثيرا من الخلافات التى تنشأ بين العاملين وبعضهم البعض أو مع المدير العام
- ان يكون لكل عامل عملا يؤديه ويشغل فيه وقتا ويبذل فيه جهدا ٠

- العمل على توثيق العلاقات خاصة الانسانية مابين المدير العام ومرؤسيه من العاملين وكذلك فيما بعضهم البعض
- تصفية المشاكل كلما نشبت أولا بأول وبذل محأولات التوفيق قبل اللجوء الى التحقيق
- عقد اجتماعات دورية لاستعراض مايطرأ من مشاكل للعاملين للعمل على حلها وحل اية معوقــات فى العمل وتذليلها والعمل على نشر التعأون والاخوة والمحبة بين الجميع
- العمل على نشر واكساب مهارات التعامل للاخرين من العاملين وجعل مبادىء التــسامح والعفــو والاحسان مبادىء سائده وترسيخ هذ القيم فى نفوس العاملين بالإدارة ٠
- ان تلتزم الإدارة بعدم الضغط على الاخرين من العاملين بالإدارة ٠
- حل بعض المشاكل للعاملين قد يكون من خلال نشر مبادىء القــدوة – الترغيــب – التحفيــز – الجوائز والتى تخلق مناخ طيب فى العمل وعدم استخدام اسلوب الرهبة والتهديد والحرمان ٠

العنصر السادس : تحسين الخدمات المؤداة للمتعاملين :

-تقدم الهيئة العامة للاستعلامات بعض الخدمات للعاملين بها من خلال النقابة العامة للاعلام وصندوق التكافل الاجتماعى وصندوق الزمالة – ونادى الاعلاميين والجمعية التعأونية – ولجنة الزكاة نظير قيام العاملين بتسديد اشتراكاتهم السنويه ٠ وقد تلاحظ ان هناك البعض من العاملين بالإدارة العامة للتخطيط والمتابعة لم يشتركوا فى هذه المؤسسات ٠

-وحيث ان الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة إدارة غير خدمية ولا تؤدى اى خدمات مباشرة للجماهير وبالتالى سوف نركز هنا على تحسين بعض هذه الخدمات المؤداة للعاملين بالإدارة من خلال :

- العمل على توسيع مجال الخدمات الاجتماعية المقدمة للعاملين بالإدارة مثل المصايف والرحلات
- العمل على اشراك العاملين فى نادى الاعلاميين والنوادى الرياضية ودفع الاشتراكات بطريقه ميسره ٠
- تقديم خدمات افضل للعاملين من خلال الاشتراك فى الجمعية التعأونية التابعة للهيئة العامة للاستعلامات
- العمل على تحسين الخدمات الطبيه المقدمه للعاملين من خلال صندوق الزمالة الموجود بالهيئة والذى يقدم خدمات طبية للاعضاء المشتركين فيه ٠٠ وهنا يصبح دور الإدارة العمل على تحفيذ العاملين لديها ممن لم يشترك فى هذا الصندوق بالاشتراك فيه من خلال تسهيلات فى دفع قيمة الاشتراكات
- العمل على مساعدة المحتاجين من العاملين أو ممن تكون ظروفهم المالية غير ميسرة وذلك بمساعدتهم ماليا من خلال الزكاة والعون بالهيئة ،
- المساهمة فى حصول العاملين على سكن من خلال بعض الجمعيات الخاصة أو قطاعات الاسكان بالدولة بشروط ميسرة

- **العنصر السابع : تحسين موارد الوحده :**

- تعتمد الهيئة العامة للاستعلامات على ما توفره لها الدولة من مورد مالى سنوى يتيح لها الانفاق منه على اداء العمل كما تقدم لها بعض الاموال والاجهزة والمعدات من خلال بعض المنح الاجنبيه الامريكية والالمانيه ٠ والهيئة يتوفر لها من مواردها البشرية الكثير والهيئة العامة للاستعلامات مؤسسة غير منتجه ولكنها تؤدى خدمات مجانيه للمواطنين٠
- وحيث ان اى إدارة ناجحة فى العمل لابد ان تعمل على تحسين مواردها الاقتصادية والبشرية حتى تستطيع هذه الإدارة ان تؤدى مهامها بنجاح وبمعدلات عمل مرتفعه

ولما كان واقع الامر بالإدارة العامة للتخطيط والمتابعة بانه لا يوجد لديها موارد اقتصادية مباشرة وانما مواردها المتوفرة هى الموارد البشرية أو ما يتوفر لديها من اجهزة ومواد لازمه للعمل فاننا ستعمل على تحسين هذه الموارد من خلال :

١ - الاهتمام بالعنصر البشرى وتزويده بالمعارف وتنمية مهاراته وصقل قدراته من خلال التدريب أو المشاركة فى برامج تشمل المحاضرات والندوات واللقاءات وحضور المؤتمرات
٢ - استخدام الاجهزة التى تتوفر للإدارة استخداما جيدا بالحفاظ عليها وصيانتها مثل اجهزة الكمبيوتر والتليفون
٣ - ترشيد الاستهلاك فى الورق والاحبار والادوات الكتابية اللازمة للعمل
٤ - ترشيد استخدام الكهرباء والمياه والاثاثات
٥ - التخلص من اى رواكد سلعية وتدوير الهالك
٦ - وضع خطة للصيانه والتأمين

الفصل الرابع
النتائج والمقترحات
وخطة العمل لتطوير الإدارة للتخطيط والمتابعة

لا ينتهى التعامل مع المشكلات الادارية باكتشافها وتحديدها وانما يستمر التعامل معها من خلال تحليلها واكتشاف اسبابها من خلال الوضع القائم وطرح الحلول ومقترحات التطوير الواجبه :

وسوف نعرض فيما يلى النتائج والمقترحات الخاصة بتطوير الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة متضمنة مختلف عناصر التطوير من حيث مجال التطوير والوضع القائم ثم مقترحات التطوير لكل عنصر من العناصر، على النحو التالي :

أولا : مسلسل عناصر التطوير:

١ – **تطوير نظم العمل : – ويتضمن :**

- تطوير المكان
- تطوير الهيكل التنظيمى
- تطوير المعدات والادوات
- تطوير الادلة الارشاديه
- التوقيتات الزمنيه

الوضع القائم

المقر الحالى للإدارة العامة مناسب

الهيكل الحالى للإدارة العامة يضم ادارتين الأولى للتخطيط والثانية للمتابعة

يوجد جهاز كمبيوتر قديم وتليفون

توجد ادله ارشاديه مكتوبة يدويا

العمل يبدأ من الساعة ٣٠ر٨ صباحا وحتى الثالثة ظهرا

مقترحات التطوير

مقر جديد ملائم للتوسعات المستقبلية

وضع هيكل جديد يضم إدارة التخطيط وإدارة المتابعة والتفتيش ، والتدريبأيضاً وتحويلها لإدارة مركزية كما سبق التوضيح في الفصل السابق.

فالهيكل التنظيمي الجيد لا يترتب عليه بالضرورة الأداء الجيد ، مثل الدستور الجيد فإنه لا يضمن رؤساء جمهورية أو ملوك عظام ، كما أن القوانين الجيدة لا تنشيء مجتمع على مستوى أخلاقي عالي ، غير أن الهيكل التنظيمي السيء يجعل إمكانية تحقيق أداء جيد ضرباً من المستحيل ، حتى وإن كان الشخص أو المدير على جانب كبير من القدرة([1]) ...

---

[1] ـــ راجع هذه المقولة : كمال حمدي أبو الخير ، الإدارة العلمية ، مرجع سابق ، ص ٥٦٢.

ومن هذا المنطلق ، فإن رؤيتنا لتطوير الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة تبدأ من الهيكل التنظيمي للهيئة من أجل الوصول إلى فعالية وقوة الهيكل التنظيمي الذي يؤدي لفاعلية أكثر في مجالات التخطيط والمتابعة والجودة ورفع معدلات الأداء ..

(ويجب انشاء قسمين بداخلها احدهما متابعة تقارير الانشطة والثانى للمتابعة الميدانية) علأوة على ضم إدارة التفتيش (التابعة لهيكل قطاع الخدمات المركزية بالهيئة) الى هيكل الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة على ان يلحق بالإدارة قسمان احدهما قسم التفتيش المالى والثانى قسم التفتيش الادارى الفنى (ونعنى بالفنى ما يرتبط بالاجهزة والمعدات)

تزويد الإدارة بجهازى كمبيوتر جديدين وجهاز فاكس وألة تصوير مستندات

تزويد الاداره بادلة ارشاديه حديثه حضارية ومضئية

مواعيد العمل من التاسعة حتى الثالثة

تابع : مسلسل عناصر التطوير

٢ - <u>تطوير اللوائح</u>

القوانين واللوائح التى تنظم العمل

- توفير هذه القوانين واللوائح بمقر العمل
- لوائح الحضور والانصراف

الوضع القائم

- ينظم العمل حاليا القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وكذلك لوائح الهيئة لسنة ١٩٨٧ والمعدلة لسنة ١٩٩٥ والتى لم تعتمد بعد من قبل وزارة المالية وكذلك لائحة وزارة الخارجية (فى شأن المكاتب الاعلامية بالخارج)
- غير متوفره على الاطلاق
- التوقيع فى الحضور الساعة ٣٠ر٨ صباحا والانصراف الساعة ١٥ر٣ مساء

مقترحات التطوير

ضرورة العمل على تطبيق لائحة الهيئة العامة للاستعلامات تطبيقا كاملا

- تعديل العديد من بنودها خاصة ما يرتبط منها بسلطات المدير العام والتى يجب ان تكون مناسبة بقدر مهام الوظيفة واضافة سلطة الثواب مع سلطات الجزاء والعقاب وتغيير لائحة بدل السفر التى لا توافق روح العصر بحيث تواكب عصر العولمة والمعلوماتيه وعصر التكنولوجيا والاستعانه برأى العاملين عند التطوير وكذلك
- اعداد مكتبة تضم كل هذه القوانين واللوائح ووضع الكتب الدورية والقرارات الوزارية بمقار الادارات وعلى شبكة الانترنت للاستدعاء وقت الحاجة
- النصوص يجب ان تحقق روح القانون وان تعمل العقول والضمائر على تحقيق العدالة
- ان تكون هناك مرونه فى مواعيد العمل تتلائم مع طبيعة عمل الإدارة

مسلسل عناصر التطوير

٣ – تدريب المرؤسين

- تطوير اسلوب التدريب
- ونوع التدريب
- والاساليب المستخدمة
- حوافر التدريب
- مكان التدريب

الوضع القائم

- التدريب غير مستمر وغير متلائم
- العمالة غير مناسبة
- تدريب تقليدى يعتمد على المحاضرات والندوات وغير متخصص بالدرجة المطلوبة
- عدم استخدام الاساليب التكنولوجية
- لا توجد حوافز

لا يوجد بالإدارة ولكن يوجد على مستوى الهيئة العامة للاستعلامات

مقترحات التطوير

العمل على : - ان يكون التدريب ملائم ومستمر

- اعادة تأهيل العمالة الموجودة واكسابها خبرات ومهارات
- يعتمد التدريب على التدريب الميدانى وورش العمل والحلقات النقاشية القصيرة التى تتيح فرص تبادل الخبرة
- التأكيد على اهمية استخدام الاساليب التكنولوجيه الجديدة
- التأكيد على اهمية تحفيز الممتازيين
- يجب الا يكون التدريب كله محليا بل يجب ان يتعدى ذلك الـــى خارج الإدارة أو خارج البلاد

مسلسل عناصر التطوير

٤ - استحداث وتحديث البيانات :

- مكان المعلومات
- ما هى المعلومات المطلوب ادخالها
- التدريب على انشاء قواعد للمعلومات

الوضع القائم

- شانونات وحفظ يدوى
- المعلومات المتوفره حاليا بعض النشرات والمذكرات وتقارير الانجازات والمتابعة من خلال تقارير الانجازات
- الافراد العاملين غير مدربين

- **مقترحات التطوير**

- ايجاد اجهزة كمبيوتر وحفظ آلى

- التأكيد على ضرورة واهمية اعداد بيانات ومعلومات جيدة لمهام الإدارة فى التخطيط والمتابعة والتفتيش وتقارير الانجازات و للمتابعة الميدانية وكذلك بيانات عن القوى البشرية حجمها وتصنيفها وكل ما يرتبط بها والمتابعة من خلال ما ينشر فى وسائل الاعلام والصحافة وادخالها للكمبيوتر وتحليلها واستخراج النتائج وصيانتها وحفظها

ضرورة تدريب العاملين على كيفية انشاء قواعد البيانات

مسلسل عناصر التطوير

٥ - <u>حل مشاكل المتعاملين</u>

- **لا يوجد متعاملين مع الإدارة وانما يوجد عاملين بها**

الوضع القائم

- المشاكل الموجودة

- لا يوجد الا مشاكل قليلة بين العاملين بعضهم وبعض وبين المدير العام

- **وان العلاقات الانسانية السائدة بين العاملين محدوده**

مقترحات التطوير

- العمل على ازالة كافة المشاكل بين الإدارة والعاملين أو العاملين بعضهم وبعض وعدم تراكم المشاكل

تحسين العلاقات بين الجميع من خلال ترسيخ يتم التسامح - الرحمة - الاحسان - القدوه - الحوافز - الترغيب - المناخ الطيب - الحب - عدم الضغط من الإدارة

مسلسل عناصر التطوير

٧ ــ تحسين الخدمة للعاملين

الوضع القائم

الخدمات المقدمه لا يستفاد منها كل العاملين بالإدارة وهى تقدم من خلال صندوق التكافل الاجتماعى – صندوق الزمالة – نادى الاعلاميين – جمعية تعأونيه – نقابة الاعلام ٠

مقترحات التطوير

- توسيع مجال الخدمات الاجتماعية باشراك كل العاملين فى المصايف والرحلات
- اشتراك العاملين فى النوادى الاجتماعية والرياضية باشتراكات مناسبة
- الاشتراك فى الجمعية التعأونية التى تتيح الاجهزة والاثاثات للافراد
- تقديم خدمات طبيه من خلال اشتراك العاملين بصندوق الزمالة وتسهيلات فى قيمة الاشتراكات

الاشتراك فى المصايف بتكلفة منخفضة وتوفير المتطلبات الهامة

مسلسل عناصر التطوير

٨ – <u>تحسن موارد الوحدة</u>

- الرواكد
- الصيانه والتأمين
- تدوير الهالك
- تحصيل المستحقات ودفع المستحقات للآخرين
- الكهرباء والمياه
- القوى البشرية

الوضع القائم

- لا توجد رواكد
- الصيانه والتأمين قائم
- لا يوجد
- لا يوجد
- توافر المياه والكهرباء

- لم تستثمر الاستثمار الاكمل

مقترحات التطوير

- العمل على عدم تواجد أى رواكد مستقبلية
- العمل على استمرارية اعمال الصيانه والتأمين
- التخلص من الهالك المستقبلى على وجه السرعة
- العمل على تحصيل المستحات ودفع المستحقات للاخرين حال التواجد
- العمل على استمراية تواجد المياه والكهرباء من خلال الاستخدام الامثل
- العمل على استثمار العمالة والقوى البشرية الاستثمار الافضل

ثانياً : آفاق علمية حديثة مقترحة
في تطوير الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة

يتم اقتراح العديد من الاقتراحات العلمية الحديثة على ضوء ما سبق استعراضه من مفاهيم علمية نظرية وعملية ، وتتمثل هذه الاقتراحات فيما يلي :

١ ــ في مجال التخطيط وإعداد الخطط الاستراتيجية والبرامج والسياسات التنفيذية لها بالهيئة العامة للاستعلامات :

فعلى ضوء الاستراتيجية الإعلامية المصرية ، يتم تحديد الهدف من خلال نجاح الهيئة في مجال الاتصال المباشر لكافة فئات وقطاعات المجتمع في داخل مصر ومخاطبة الرأي العام العالمي في خارج مصر ، على أن يتسم الخطاب الإتصالي الإعلامي للهيئة بالقوة والشفافية والإقناع ، وتوضع الخطة لتنفيذ الاستراتيجية والوصول للهدف ، فيتم إعداد خطة استراتيجية العمل وتنفيذها عبر برامج محورية وسياسات مختلفة ، والذي يتم كالآتي :الجزء الأول : الهدف الأول من حلال المراحل الأولى والثانية والثالثة : كيفية إعداد تخطيط استراتيجية العمل :

* الخطوة الأولى : الإعداد المسبق لتخطيط استراتيجية العمل (الإعداد للتعليم والتنظيم للقيام بالتخطيط) ويتضمن : تحديد الأهداف المرجوة من تخطيط استراتيجية العمل ، المهام المتعلقة بكيفية إجراء الإعداد المسبق لاستراتيجية العمل ، القيادة المثالية ، بناء الفريق .

• الخطوات من ٢ ــ ٧ : تصميم الاستراتيجية وتتضمن : إدارة تخطيط الاستراتيجية ، الاستراتيجيات التنافسية ، التركيز على العميل أو متلقي الخدمة، الخطط والاستراتيجيات والميزانيات السنوية .

• الخطوة الثامنة : التخطيط للتنفيذ (التعليم والتدريب والتنظيم للتغيير) وتتضمن : سد الفجوة بين مرحلة التخطيط والإعداد ومرحلة التنفيذ ،

كما يتضمن الجزء الثاني : الهدف الثاني ، ويشتمل : المرحلة الرابعة : ضمان التنفيذ الناجح :

• الخطوة التاسعة : تنفيذ الاستراتيجية والتغيير: وتتضمن : تنفيذ التغيير الاستراتيجي ، اللجنة الإدارية العليا لتوجيه التغيير.

• الخطوة العاشرة : دعم الأداء: وتتضمن : المراجعة السنوية الاستراتيجية وتجديدها (التقييم المستقل) ، بناء الفريق الذي يأخذ على عاتقه مسئولية التنفيذ للأهداف المرجوة من تخطيط استراتيجية العمل ، إعداد القيادة التي يتسنى لها الإشراف على فريق العمل .

وحتى نصل إلى خط النهاية لتخطيط استراتيجية العمل ألا وهو : بناء وتدعيم منظمة عالية الأداء تركز على الخدمة أو المنتج بأفضل جودة ممكنة !!!

٢ ـ في مجال تطويرالمتابعة والرقابة وتقييم الأداء في الهيئة:

تقوم المتابعة في الهيئة على متابعة تنفيذ الخطط وبشكل عام ، فهي متابعة للانجازات المتحققة واكتشاف معدلات الأداء لتقييم مستوى هذه الإنجازات ، في فترات متعاقبة (شهرية ـ ربع سنوية ـ نصف سنوية ـ سنوية)

ولتطوير العمل بالمتابعة والرقابة وتقييم الأداء بالهيئة ، يمكن البدء في عدد من الإجراءات التي تكفل تحسين الأداء وتضمن جودة العمل وتضمن تنفيذ البرامج والسياسات التي تساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للهيئة العامة للاستعلامات ، وذلك عن طريق مايلي :

١ ـ تطوير متابعة الخطط والانجازات ومعدلات الأداء ، من خلال عدة مجالات مهمة تراعيها التقارير مثل :

٢ـ إعداد تقارير لإنجازات كتل زمنية كبيرة (مقارنة ربع سنة بالربع التالي ، ونصف سنة بالنصف الآخر والسنة بالسنة التي قبلها ..وهكذا) وذلك لأن ميزانية الهيئة توزع على أربعة أرباع ربع سنوية كتلة واحدة .

٣ـ إعداد تقارير الإنجازات الشهرية (الشهر بالمقارنة بالشهر المناظر له في العام السابق) حتى لا يتم تقييم معدل الأداء للشهر بالشهر السابق له والذي لا يعطي مؤشراً صادقاً لمعدل الأداء ، والتقارير الجديدة تعطي مؤشرات أكثر صدقاً لأن الظروف المادية للموازنة وظروف العمل والظروف الوطنية والمناسبات وغيرها من العوامل تكاد تتماثل في نفس الشهر من كل عام .

٤ـ تطوير المتابعة الميدانية لتشمل كافة القطاعات وكافة مراكز ومجمعات الإعلام الداخلي في العام الواحد ، ومتابعة مشاكل وتوجيه ملاحظات والعمل على حل المشكلات التي تعترض العمل ، واقتراح بعض الحلول والتشديد على الإيجابيات والشكر عليها والعمل على تلافي السلبيات لكل ما يتعلق بالعمل الإعلامي .

٥ـ إعداد وتدريب مجموعات عمل للمتابعة وتقييم الأداء في كل قطاع حتى يمكن التواصل من أجل الإنجازات والعمل على تلافي السلبيات في التنفيذ لكل أوجه العمل الإعلامي ، والقيام بتدريبهم

والتواصل معهم ، حتى تكون الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء داخلية لسرعة تـدفق العمـل الإعلامـي وجودته .

٦ـ استخدام الأساليب العلمية في قياس معدلات الأداء ، عن طريق الاستبيان والاستقصاء ، وتوزيعه على أكبر نطاق لتجميع ملاحظات واقتراحات المستفيدين الفعليين مـن خـدمات الهيئـة ، ومعرفـة مؤشرات اتجاهاتهم ، وكذلك معرفة النواحي الإيجابية لتطويرها وتنميتها ، وذلـك بأسـلوب علمـي محض ، وتشكيل فرق ومجموعات للاستقصاء بعد التدريب عليها .

٧ـ عدم إغفال الأساليب العلمية الأخرى من الملاحظة وتجميع البيانات والمقابلة ..الخ ، وذلـك مـن أجل وضع منظومة متكاملة للمتابعة وتقييم الأداء بالهيئة في مختلف القطاعات ومختلف الأعمال .

٨ـ وضع مقاييس علمية لتقييم الأداء وتصحيح الأخطاء من خـلال التعـأون مـع الـسادة رؤسـاء القطاعات ، لأن مقاييس الأداء تختلف من موقع لآخر ، ومن مكان لآخر ومن زمن لآخر ، وذلك وفقاً للخطط الموضوعة وللوصول للهدف الأعلى والأسمى للهيئة .

٩ـ تغيير الشكل التقليدي للمتابعة للأنشطة من خلال ما ينشر في الصحف والمجلات عن الهيئة ، من أجل التصحيح الفوري للأخطاء ومعالجة الانحرافات ، والتعأون الجدي مع الصحف في إطـار تكامـل منظومة العمل الإعلامي داخل الهيئة ومد الصحف بالأخبار والآراء الصحيحة .

١٠ـ الاستفادة من خبرات الآخرين في المتابعة الإعلامية ، من خلال التواصل مع الجعات المتشابهة في اتحاد الإذاعة والتلفزيون والمؤسسات ذات العلاقة سواء أكانت إعلامية أو سياسـيا أو عامـة أو ثقافية .

١١ـ الاستفادة من القدرات والإمكانيات البشرية ، المؤهلة تأهيلاً علمياً كبيراً ، والتي تمتلـيء بهـا الهيئة ، من خلال التدريب والتوجيه وصقل الخبرات والقدرات واستقطاب الكفاءات العلمية من داخـل الهيئة ، والمؤهلة علمياً وعملياً ، للمشاركة في أعمال المتابعة وتقييم الأداء داخل الهيئة ، مع صرف الحوافز المناسبة لهم ، سواء أكانوا من موظفي الإدارة أو من المتعاونين مـع الإدارة مـن خارجهـا ومن داخل الهيئة .

١٢ـ التنسيق والتكامل مع الإدارات ذات العلاقة في الهيئة مثل (التفتيش المالي والإداري ـ إدارات المتابعة ـ الخ) وذلك حتى يتكامل العمل الرقابي والمتابعة وتقييم الأداء لتحقيـق العمـل الإعلامـي بأعلى جودة ممكنة في الوقت المطلوب بأقل التكاليف ، طبقاً لخطط الهيئـة وسياسـاتها وبرامجهـا التنفيذية للوصول للأهداف المرجوة .

١٣ـ تخصيص فريق عمل لعقد جلسات خاصة بالعصف الذهني في حالة مواجهة مشاكل تظهر مـن المتابعة لتنفيذ هدف معين ، وهذه الجلسات تكون برئاسة رئيس القطـاع الموجـود بـه المـشكلة ،

وعضوية خمسة من كبار المتخصصين في مجالات المشكلة أو من الحاصلين على الدكتوراه من الهيئة أو من المشهود لهم بالتفكير العميق (الفكر الراجح والتفكير الابتكاري) ، وتكون كل جلسة لحل مشكلة معينة وكل مشكلة لها جلسة مخصوصة وفريق مختلف طبقاً لنوعية المشكلة ، على أن تعرض نتائج واقتراحات جلسات العصف الذهني على السيد رئيس الهيئة (كأسلوب جديد لمواجهة المشكلات) .

١٥ــ إنشاء مجموعات إدارة الأزمات داخل المؤسسة أو داخل مصر ، وذلك من أكفأ العاملين بالإدارة العامة لمواجهة أية طواريء أو صراعات أو أزمات تعترض مسيرة وعمل الهيئة العامة للاستعلامات ، للمساهمة في حل أي طاريء في تلك الأزمة أو الطاريء .

٣ ــ في مجال تطويروتحقيق جودة الأداء الإعلامي للهيئة:

هناك عدة اقتراحات لتحقيق والتحقق من جودة الأداء بالهيئة العامة للاستعلامات ، سواء جودة الأداء الإعلامي أو المالي والإداري ، وسواء جودة الأداء في عمل وأداء كل إدارة ، وفي العلاقات الداخلية بين القطاعات والإدارات وبعضها البعض ، ومن هذه الاقتراحات :

١ ــ تأسيس إدارة مراقبة الجودة ، بالإضافة لإدارة المتابعة ، وذلك حتى تبدأ عملها في إعداد مواصفات الجودة في كل أنشطة الهيئة ، بالإضافة إلى متابعة تنفيذ والالتزام بتعليمات الجودة .

٢ ــ إعداد دليل للجودة في كل إدارة من إدارات الهيئة (بالتعأون بين هذه افدارات وإدارة مراقبة الجودة) ، يبين ويوضح نظام العمل بالإدارة والوقت الذي يستغرقه تنفيذ كل عمل ، ومحددات كل مهمة أو عمل داخل الهيئة .

٣ ــ إبراز دليل الجودة في أداء العمل في مكان بارز في كل إدارة ، حتى يستطيع المتعامل أو الموظف أو المراقبة مراقبة تنفيذه والالتزام به ، والشكوى لإدارة مراقبة الجودة في حالة عدم الالتزام به .

٤ ــ تجميع أدلة الجودة في مطبوع متاح للجميع تحت مسمى (دليل جودة العمل بالهيئة) وتوفيره للموظفين والمتعاملين مع الهيئة .

٥ ــ البدء في طباعة مطبوعات عن أدلة الإنجازات والأعمال الإعلامية التي قامت بها الهيئة في كل مجال مثل : مطبوعات الأطفال والشباب ، الكتب المترجمة ، الدراسات السياسية والمعاصرة ، الدراسات المستقبلية ، مطبوعات تنموية ، موسوعات متنوعة ..الخ ، حتى لا تتكرر الأعمال ، وحتى يمكن الإستعانة بأحد المطبوعات مستقبلا وتطويرها ، وحتى يمكن مراقبة جودة الإنتاج المستقبلي للهيئة ، وحتى يمكن توفير مادة علمية عن إنجازات الهيئة للمتخصصين والمهتمين والدارسين ووضع ذلك أمام قيادة الهيئة .

٦ ــ إضافة حلقة الجودة داخل الهيئة العامة للاستعلامات ، وتضم ستة أعضاء : بواقع واحد عن كل قطاع وواحد عن مكاتب رئيس الهيئة (من المهتمين ومن الحاصلين على ماجستير الإعلام أو السياسة أو الإقتصاد أو الإدارة العامة على الأقل) ، بالإضافة لمشرف الحلقة (مدير عام التخطيط أو رئيس الإدارة المركزية لمكتب رئيس الهيئة) كمجموعة تطوعية تجتمع مرة واحدة أسبوعياً ، وتخصص اجتماعها لمناقشة المشاكل والصعوبات التي تعترض العمل داخل قطاعات الهيئة وتضع تصوراً لحل كل مشكلة من هذه المشاكل ، لعرضها على رئيس الهيئة لاتخاذ القرار المناسب ، على أن يتم تثبيت توقيت ومكان إلتقاء أعضاء حلقة الجودة بالهيئة سبوعياً .

ويمكن بعد نجاح التجربة أن يتم تعميم حلقات الجودة على القطاعات بحيث تشكل حلقة جودة في كل قطاع من أربعة أشخاص من بينهم رئيس القطاع وتجتمع أسبوعيا لمناقشة واقتراح حلول مناسبة لمشاكل القطاع .

الخاتمة

مشروع التطوير ضرورة

من أجل المستقبل

يعتبر مشروع التطوير ، أياً كان هذا المشروع ، وفي أي مجال من مجالات العمل ، وفي أي مكان ، ضرورة حياتية من أجل النمو والتقدم والتطور ، ولم لا ؟ : فلا حياة بدون تطوير ، ولا مستقبل بدون تطوير ، ولا تقدم ونمو بدون تطوير ، ولابد أن يكون التطوير منطلقاً من المعطيات الحالية ، به جوانب ورؤية مستقبلية من أجل المستقبل المنشود ألا وهو الوصول للهدف وللأهداف المرجوة ..

ولكن .. في الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة وتقييم الأداء : يكون مشروع التطوير هاما وبالغ الأهمية ، لماذا ؟ ... ، لأن التخطيط يعني المستقبل ، وهو هدف التطوير ، والمتابعة وتقييم الأداء عملية تطوير من أجل جودة المنتج والخدمات وسرعة الوصول للهدف ، فهذه الإدارة العامة تحتاج للتطوير الدائم ، حتى تظل حيوية وفعالة في أدائها ، لأنها تعتبر الترمومتر الذي يقيس معدلات الأداء وحجم المنفذ من الخطة وتكشف الأخطاء وتعالج المشاكل والسلبيات ..

ومن هذا المنطلق : انطلقت خطتنا لتطوير الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة بالهيئة العامة للاستعلامات التي قدمناها ، ونلاحظ عليها :

ــ أنها جمعت بين الخبرة العملية والمعرفة العملية التي امتزجت فقدمت لنا خطة التطوير بأمانة وبحيادية وبشفافية..

ــ أنها جمعت بين الأهداف العاجلة والأهداف الغائية من خلال البرامج والسياسات زأساليب تنفيذها ومتابعتها ..

ــ أنها وضعت للأجلين القريب والبعيد حتى تتكامل(تنفيذها من سنة لثلاث سنوات)

ــ أنها أضافت إضافات حيوية من أجل إدارة الأزمات ومن أجل تحقيق جودة الخدمات الإعلامية ، ومن أجل حل المشكلات بالأسلوب العلمي..

وأخيراً ...

أرجو أن أن يكون الله عز وجل قد وفقني عند وضع هذه الخطة ، ويوفقني أثناء تنفيذها ، لأنني لا أبتغي سوي رضاه سبحانه وتعالى ...

والله الموفق والمستعان ،،،

الباحث

قائمة المراجع

ثانياً : مراجع باللغة العربية :

- إبراهيم درويش ، الإدارة العامة في النظرية والممارسة ، القاهرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٧٨م ، ط٤ .
- أبو بكر مصطفى بعيرة وآخرين ، الموسوعة الإدارية ، بني غازي ليبيا ، جامعة قار يونس ، ١٩٩١م ، ط ٢.
- إسماعيل عبد الفتاح ، الابتكار وتنميته لدى أطفالنا ، القاهرة ، مكتبة الدار العربية للكتاب ، ٢٠٠٥م ، ط٢.
- دليل المصطلحات العربية الموحدة في العلوم الإدارية ، القاهرة ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ١٩٧٤م.
- ديان بون وريك جريجز ، الجودة في العمل : دليلك الشخصي لتأسيس وتطبيق معايير الجودة الكلية ، ترجمة سامي حسن الفرس وناصر محمد العديلي ، القاهرة ، آفاق الإبداع العالمي ، سلسلة آفاق الإدارة والأعمال ١ ، ط١ ، ١٩٩٥م.
- ديفيد أوزبورن وبيتر بلاستريك ، التخلص من البيروقراطية : الاستراتيجيات الخمس لتجديد الحكومة ، ترجمة يهاء شاهين ، القاهرة ، الهيئة العامة للاستعلامات ، سلسلة كتب مترجمة ٨٣٨ ، ٢٠٠٠م.
- ستيفن هاينز ، التخطيط الاستراتيجي الناجح ، القاهرة ، مكتبة الأسرة والقراءة للجميع ، سلسلة العلوم الاجتماعية ، ٢٠٠٥م.
- شارل بتلهيم ، التخطيط والتنمية ، ترجمة اسماعيل صبري عبد الله ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٦٦م.
- عايدة حسن صالح ، اقتصاديات العمل ، القاهرة ، وزارة القوى العاملة ، دراسات في القوى العاملة والتدريب ، العدد١٥ ، ج٢ ، ١٩٨٦م.
- عبد السلام أبو قحف ، أساسيات التنظيم والإدارة ، الإسكندرية ، الدار العلمية ، ٢٠٠٤/٢٠٠٥م.
- فريد عبد الفتاح زين الدين ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، القاهرة ، بدون ناشر ، ١٩٩٦م .
- فريد عبد الفتاح زين الدين ، حلقات الجودة ، المفهوم والتطبيق ، القاهرة ، المؤلف ، ١٩٩٨م.
- عساف العساف ، ضمان الجودة ، الأردن ، مؤسسة الأبحاث الجامعية ، ١٩٩٣م.
- الكتاب السنوي مصر ٢٠٠٤م ، القاهرة ، الهيئة العامة للاستعلامات ، ٢٠٠٥م.
- كمال حمدي أبو الخير ، أصول الإدارة العلمية ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٠م .
- اللوائح التنظيمية بالهيئة العامة للاستعلامات ، القاهرة ، الهيئة العامة للاستعلامات ٢٠٠٣م

- محمد توفـــيق ماضي ، إدارة الجودة : مدخل النظام المتكامل ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٩٤م.
- محمد الصيرفي ، إدارة الأعمال الحكومية ، القاهرة ، مؤسسة حـــورس الدوليـــة ، سلـــسلة كتـــب المعارف الإدارية ، الكتاب الخامس عشر ، ٢٠٠٥م.
- محمد فتحي على محمد الساعي ، دور الهيئة العامة للاستعلامات في تنميـــة القـــدرات الابتكاريـــة للطفل المصري ، سوهاج ، كلية الآداب جامعة جنوب الوادي بسوهاج ، قـــسم الـــصحافة ، رســـالة دكتوراة غير منشورة ، ١٩٩٥م .
- مجلة مصر ، عدد ٣٧ خريف ٢٠٠٤م ، القاهرة ، الهيئة العامة للاستعلامات ، عدد خاص بمناسبة اليوبيل الذهبي للهيئة .
- مصطفى حجاج وآخرون : موسوعة الإعلام المصري والألفية الثالثة ، القـــاهرة ، وزارة الإعـــلام ، ١٩٩٩م.
- مصطفى محمود أبوبكر : الإدارة العامة : رؤية استراتيجية لحماية الجهـــاز الإداري مـــن التخلـــف والفساد ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ٢٠٠٥م.
- مي شومان ، بناء برنامج ضمان الجودة ، أبو ظبي ، وزارة الصحة ، ١٩٩٩م.
- نظمي نصر الله ، إيزو ٩٠٠٠ بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية ، القاهرة ، مركز التطوير والاستشارات الإدارية ICL ، بالاشتراك مع الشركة العربية للنشر والتوزيع ، ١٩٩٥م.
- نها عادل خضير ، مفهوم الجودة في الخدمات الصحية ، الأردن ، وزارة الصحة بالتعاون مع وكالـــة الولايات المتحدة للإنماء الدولي ، ١٩٩٤.

ثانياً : مراجع باللغة الإنجليزية :

1. **Crospy, P,B. Quality is Free; THE Art of Making Quality Certain , New York , McGraw-Hill , 1979 .**
2. **Meiseheimer,C.G. Improving Quality: A Guide to Effective PROGRRRAMS , Gaitherburg , MD. Aspen Publications , 1992**
3. **Virterins Affairs, VHA , The Quality Improvement Training Manuals ,U S 1992 .،**

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق (١)

مقترحات تطوير

الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة

التابعة لرئيس الهيئة

الهيئة العامة للاستعلامات

مقدمة من :

الدكتور / إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي

يوليو ٢٠٠٥م

بسم الله الرحمن الرحيم

مقترحات تطوير

الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة

التابعة لرئيس الهيئة بالهيئة العامة للاستعلامات

خطة ومقترحات التطوير مقدمة من /

الدكتور إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي

المتقدم لوظيفة : مدير عام الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة

لما كانت الهيئة العامة للاستعلامات ، تمثل الركن الأساسي في النظام الإعلامي المصري ، بقلبها النابض وهو قطاع البحوث والمعلومات وبجناحيها الإعلام الداخلي والإعلام الخارجي ، وذلك لما لها من تأثير كبير في الجماهير في الداخل من خلال الاتصال المباشر ، وفي الخارج من إقامة قاعدة اتصالات وشبكة إعلامية تبرز وجهة النظر المصرية تجاه القضايا التي تهم مصر وأمتها العربية والإسلامية ، وتراقب عن كثب ما يدور في العالم من مجريات وأحداث ، وتكون همزة الوصل بين الوطن الأم وبين المغتربين من أبناء مصر في مختلف بقاع الأرض ، تمدهم بما يحتاجونه من بيانات ومعلومات وصلات تعزز رابطة الولاء وقوة الانتماء لديهم إلى وطنهم الحبيب مصر وشعبهم وأهلهم في الوطن ، وتنقل ــ في الوقت ذاته ــ همومهم وآمالهم وأحلامهم للقيادة السياسية في مصر ، فإن عمليات المتابعة للنشاط الهائل للهيئة داخلياً وخارجيا يمثل الدفعة الهائلة والقوة الدافعة لتطوير هذا النشاط الإعلامي وتكثيفه والاستفادة القصوى منه ، وكذلك تعظيم الاستفادة من تنوع هذا النشاط الإعلامي مع تطوير الأداء ، كما أن التخطيط السليم يمثل ركناً هاماً من أركان نجاح النشاط الإعلامي خصوصاً ...

أما عن التخطيط Planning ، فالتخطيط ما هو إلا الإعداد المسبق للشيء وتنفيذ هذا الإعداد وفقا للأهداف والاستراتيجيات الموضوعة ، ويكون التنفيذ من خلال مراحل تنفيذية وزمنية، ومن أشكاله الخطط الخمسية والعشرية والسنوية التي تنفذها الحكومات والوزارات والهيئات والمؤسسات المختلفة للنمو والتقدم ، وهناك أنواع من التخطيط مثل : التخطيط الهيكلي Structural Planning ، والتخطيط الوظيفي Functional Planning ،وهو

التخطيط الذي يحدد الوظيفة التي تؤديها وحدات الهيكل ومحأولة تطوير وحدات الهيكل ذاته، وتخطيط الإدارة Management Planningوهو التخطيط الموجود في النظم الرأسمالية .

والتخطيط والمتابعة تعني التنبؤ ، وهي جزء هام من البـاءات الأربعـة 4-P ، فالبـاءات الأربعة مصطلح يقصد به مباديء وإجراءات حماية الأفراد والمنشآت عن طريق : التمثل العام Profile وهو التمويه بغير الحقيقة وعدم الإعلان عن الثراء والثروة ، والتخطيط Planning وهو الإعداد لخطط أساسية لمواجهة جميع الحالات الطارئـة والاتـصال الـسريع وخـدمات الطواريء، والباء الثالثة هي التنبؤ Prediction وهي الابتعاد عن الروتين القاتل وملاحظـة مايجري ومحأولة تغيير بعض الأشياء النمطية باستمرار ، والبـاء الرابعـة هـي الممارسـة Practice وهي نوع من التدريب والتعأون مع المرؤوسين فـي تنفيـذ خطـط الطـوارىء ومواجهة الأزمات ، ومن هنا تبرز أهمية وجود التخطيط والمتابعة في كل مؤسسة إعلامية.

فالتخطيط السياسي والإعلامي Political & Information Planning عملية مدروسة ومقررة مسبقاً بوضع خطط للتنمية بواسطة الخبراء وتوفير الاعتمادات لتنفيذها ، ويرتكز التخطيط على المعلومات والبحوث التي تمهد الطريق من أجل الوصول للأهداف التي تتحدد على ضوء الواقع ، فالتخطيط هو المنهج أو الاستراتيجية التي تتبع لبلوغ الأهداف ، وتترجم الخطة العامة إلى برامج تنفيذية زمنية وقطاعية، والتخطيط السياسي والإعلامي أساسه مخاطبة الرأي العام وتحفيز المواطنين للمشاركة السياسية.

كما يعتمد مخططنا للعمل في هذه الإدارة العامة الحيوية على دراسة وتحليل ورصد الاتجاهات العامة للعمل الإعلامي بالهيئة والعمل على قياسه دوما وإعداد البحوث المتعلقة به لتطوير هذا العمل والوصول به إلى أفضل المستويات العلمية والعملية من الإنجاز والتطوير ...

لذا تأتي محأورنا للحديث عن المقترحات المقدمة لتطوير الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة ، على النحو التالي :

المحور الأول :

التطوير الوظيفي

لمهام مدير عام التخطيط والمتابعة

فالمهام الملقاة على عاتق أي وظيفة هي التي تحدد قوة وفاعلية شاغل هذه الوظيفـــة ، مـــن حيـــث التأثير في مجريات التدفق اليومي للعمل ، ومن حيث التأثير والتدخل في دفع العمل إلى الأمام ، وخـــصوصاً في العمل الإعلامي ...

ووظيفة مدير عام التخطيط والمتابعة بالهيئة العامة للاستعلامات ، نجدها تقع علـــى قمـــة التخطـــيط والمتابعة لرئيس مجلس إدارة الهيئة ، ولذلك ، لابد أن نجعلها العين المتابعة لرئيس الهيئة والقوة الدافعـــة لتطوير العمل الإعلامي داخلياً وخارجيا ، بما يرقى وينهض بهذا العمل الإعلامي .

كما تختص هذه الوظيفة الاستراتيجية بالإشراف على وتلقي واقتراح الخطـــط والبـــرامج ، ومتابعـــة تنفيذهاأوتقويم أي انحراف يظهر فيها ..

ومن واجبات ومسئوليات شاغل هذه الوظيفة أيضاً والتي تعمل تحت التوجيه الإداري لرئيس الهيئـــة العامة للاستعلامات أنه لابد من إيجاد آلية عمل واتصال سريعة حتى يقوم بتنفيذ عمليـــات المتابعـــة وتقيـــيم الأداء المطلوبة بسرعة وفاعلية ، وبقوة وديناميكية في الوقت ذاته ، وذلك من خلال إشرافه على العـــاملين في الإدارات التابعة وتوجيههم واختيار العناصر ذات الكفاءة ، والعمل علـــى تـــدريبهم وتطـــوير مهـــاراتهم ليقوموا بالعمل التخطيطي والمتابعة في سرعة وإتقان ، وينفذون ما يوكل إليهم مـــن مهـــام فـــي المواعيـــد المحددة ...

وينفذ مدير عام التخطيط والمتابعة التعليمات الصادرة له من رئيس قطاع الخدمات المركزية بالهيئة ، ويعرض عليه مراجعة خطط الأنشطة داخل الهيئة التي يناقشها مع المسئولين عن القطاعات المختلفة ، كمـــا يقوم باعتماد الدراسات المتعلقة بالتعديل والتطوير في الخطة المعتمدة من واقع التطبيق مشفوعة برأيه فـــي ذلك ، تمهيداً لعرضها على رئيس قطاع الخدمات المركزية .

ومن المهام الوظيفية لمدير عام التخطيط والمتابعة أيضاً مايلي :

ــ أنه يشرف على تنظيم وتوجيه تقارير المتابعة داخل الهيئة ، وتحديد الانحرافات وأسبابها وأسلوب معالجتها ، وعرض ذلك على رئيس قطاع الخدمات المركزية ، وتلقى توجيهات سيادته في هذا الشأن .

ـ الوقوف على أوجه القصور في أداء وانجازات العمل الإعلامي في القطاعات المختلفة وإعداد تقارير لمعالجتها وعرض ذلك على رئيس قطاع الخدمات المركزية وتلقى توجيهات سيادته في هذا الشأن ..

ـ الإشراف على الدراسات الإحصائية للنشاط بالهيئة ، وتقديم البيانات الإحصائية ، وإعداد الاستمارات والتقارير الدورية التي تعدها الإدارة العامة في المواعيد المقررة لذلك .

ـ عقد الاجتماعات الدورية مع العاملين التابعين له لمناقشة مشاكل وصعوبات العمل .

ـ القيام بإعداد تقارير دورية متكاملة عن أعمال التخطيط والمتابعة وصحة النتائج المستخلصة .

ـ القيام بتحديد الانحرافات عن الخطة وسرعة التبليغ عنها .

ـ تحري سلامة وصحة البيانات والاحصاءات التي يعتمدها ويقدمها لرئاسة الهيئة .

ـ إعداد تقارير الكفاية السنوية ، واعتمادها بالنسبة للعاملين بالإدارات التابعة للإدارة العامة للتخطيط والمتابعة ، واعتماد برنامج الأجازات السنوية للعاملين بالإدارة .

كل تلك المهام الوظيفية يجري الالتزام بها وتطويرها والعمل على تفعليها لتنتج عملاً متميزاً ، يعود بالصالح العام على العمل الإعلامي .

المحور الثانـي :

التطوير الأساسي

للإدارة العامة للتخطيط والمتابعة:

وهذا المحور لابد من القيام به لوضع الأسس السليمة إداريا وإعلاميا لعمل الإدارة ، واستمرار عملها ، على الوجه المطلوب إعلاميا وإداريا ، ولتحقيق الانسيابية في الأداء الإعلامي والفني السريع للإدارة العامة للتخطيط والمتابعة وبحوثها وتقاريرها المختلفة ، ومن هذه المقترحات الأساسية:

١ ــ إعداد ملفات معلومات متكاملة عن كل مشكلة من المشاكل التي تواجه العمل الإعلامي في الإعلام الخارجي أو الإعلام الداخلي أو الإنتاج الإعلامي ، وتحديثها بصفة فورية بأية مستجدات ، وذلك للاستخدام البحثي والإعلامي وقت اللزوم ووقت الطلب ، لتحقيق أهم عناصر المتابعة الجيدة ألا وهي : توافر المعلومات الفورية الأساسية عن مختلف القضايا والمشاكل والأزمات .

وكذا إعداد ملفات بأهم المشاكل المعاصرة أو التي يتوقع حدوثها ، التي أُثيرت من قبل ، والمُثارة حاليا ، والتوقع إثارتها في المستقبل ، لتكون البيانات والمعلومات جاهزة لتستخدمها رئاسة الهيئة العامة للاستعلامات في الوقت المناسب .

٢ ــ المشاركة بفاعلية في استمرار وتطوير المجلات الإعلامية (النيل)، ومجلة (مصر) ،ومجلة (أبناء الوطن) ومجلة مجلتنا التي تصدرها قطاعات الهيئة المختلفة ، وإمدادها بالمعلومات والوثائق والدراسات اللازمة ، لتساعد في تنمية وتطوير العمل الإعلامي ، وتعطي للمتخصصين الفرصة لقراءة آخر اتجاهات التخطيط والمتابعة في العالم من خلال الموضوعات المتخصصة عن التخطيط الإعلامي التي تنشرها هذه المجلات...

وقد يتطلب الأمر إعداد نشرة دورية داخلية تثقيفية وإعلامية وإنسانية ، تكون مهمتها ربط جميع موظفي الهيئة العامة للاستعلامات برباط الأسرة الواحدة ، وتثقيفهم والترفيه عنهم ، على أن تصدر هذه النشرة الداخلية بأسلوب لائق وفعال ، وبالتعاون مع إدارة العلاقات العامة بالهيئة .

٣ ــ المشاركة بفاعلية في التجمعات واللقاءات الدولية والإقليمية التي تعقد في الداخل والخارج ، والتعاون مع المعاهد والمراكز العلمية والبحثية المتخصصة في شئون التخطيط والمتابعة والإعلام ، وكذلك مع الإدارات المتناظرة في الوزارات المختلفة .

٤ ــ إعداد خطة سنوية متكاملة للإصدارات المختلفة ، كماً ونوعــاً ، لتغطــي كافــة المتطلبــات الإعلامية لتحسين العمل الإعلامي ، ومتابعة تطور هذه الصورة الإيجابيــة وصــنع الــصور الذهنيــة الإيجابية عنها في كافة المجالات والميادين الخارجية ، ولتحقيق أقصى استفادة مــن هــذه التقــارير والدراسات التي تصدرها الهيئة في هذا المجال ، وكذا الاستفادة المُثلــى مــن الكفــاءات البــشرية الموجودة بالإدارة وبالهيئة.

٥ ــ ضرورة تنوع الدراسات والبحوث في المجال الإعلامي الداخلي والخارجي ،تنوعا نوعياً فــي القضايا المختلفة مختلفة منها : الاقتصادية والاجتماعية / الاســتراتيجية والعــسكرية / الــسياسية / البيئية / المستقبلية ..الخ من مجالات مرتبة بالعمل الإعلامي .

٦ ــ لابد من الاهتمام بالكيف والشكل والإخراج ، بجانب الكم والموضوع ، حتــى تبــرز تقــارير ودراسات التخطيط والمتابعة بصورة مناسبة .

٧ ــ إقامة شبكة اتصالات مع المراكز البحثية في مجــال التخطــيط والمتابعــة ، لتبــادل الآراء والدراسات وتكثيف العمل من خلال التعأون البناء لخدمة دراسات وبحوث وتقارير التخطيط والمتابعــة الإعلامية.

٨ ــ تشجيع القيام بأبحاث ودراسات جماعية ، تتنأول محأور متعددة في مجال التخطيط والمتابعة ، يقوم كل مُشارك بإعداد محور معين ، لضمان السرعة وتنوع الاتجاهات البحثيــة داخــل الدراســة الواحدة ، وإذكاء روح التعأون والعمل الإعلامي الجماعي في هذا المجال ، فالنجاح الإعلامي البحثــي يكون من خلال العمل الجماعي المنتظم والمخطط .

٩ ــ تشجيع القيام بأبحاث ودراسات مشتركة في مجال العمل الإعلامي والتخطيط الإعلامي وتقييم الأداء ، في القضايا العامة ، مع المراكز البحثية الأخرى في الوزارات والجامعــات ومراكــز البحــوث والمؤسسات الصحفية ، من أجل توحيد الجهود والنشر الأوســع لهــذه الدراســات ، وتــشجيع روح التعأون العلمي والتكامل البحثي في نفوس الباحثين ، ولعدم تكرار أو ازدواج إجراء الدراســات حــول الموضوع الواحد في هذه المراكز .

١٠ ــ تعزيز وتدعيم فكرة إنشاء وتأسيس أول مركز إعلامي مصري لبحوث ودراســات وتقــارير التخطيط والمتابعة الإعلامية على أساس علمي وأكاديمي ، ليخدم أهــداف وسياســة الهيئــة العامــة للاستعلامات في مجال العمل الإعلامي المحلى والخارجي ، ويحقق الهدف من إنشائه ، على مختلــف المستويات ، ليتواكب مع العصر الذي نعيشه .

١١ــ تشجيع وتهيئة التعأون مع بعض الجهات الحكومية والخاصة في مجال النــشر والطباعــة والتوزيع ، لإصدار دوريات إعلامية متخصصة تخدم الباحثين في مختلف المجالات الإعلامية ، من أجل

إظهار ديمقراطيتنا الخصوصية ووجهنا الحضاري في مجال الإعلام القوي في مجالات الرأي العام (الدورية المصرية للرأي العام) وحقوق الإنسان والتخطيط الإعلامي وذلك لخدمة المتخصصين والعاملين في مجالات الإعلام عموماً ، على أن تتناول البحث العلمي وآخر الاتجاهات وبعض الأبحاث العلمية الجديدة ، من أجل القيام بدور ريادي في هذا المجال ، كما يلقي الضوء من خلال هذه الدوريات الإعلامية المتخصصة التي ستنتج بالتعاون مع الجهات المتخصصة في اللمؤسسات الإعلامية والمجالس المتخصصة في هذه المجالات الإعلامية ،دون تحمل الهيئة أعباء إضافية،على بعض أنشطة الهيئة والجهات المختلفة في مجال البحوث والدراسات الإعلامية .

١٣ــ العمل على حماية الملكية الفكرية للهيئة العامة للاستعلامات لدراساتها وأبحاثها ، وحماية الجهد البشري المبذول في تلك الأبحاث والدراسات ، لحمايتها من السرقة أو النقل ، على أن يتم الحصول على رقم إيداع من دار الكتب القومية على كل إصدار عام ، ونسخ هذا الرقم علي الإصدار لحماية الحقوق القانونية .

١٤ ــ ضرورة إمداد الإدارة بأجهزة كمبيوتر متطورة ، ويتم تخصيصه وتشغيله ومتابعته ، لإدخال البيانات والملفات الأساسية به ومتابعة آخر المستجدات البحثية والعالمية في مجال التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء ، والقيام بمختلف الوظائف الحديثة للمتابعة الإعلامية والمعلوماتية في مجالات الإعلام عموماً .

وكذلك تجهيز المواد للنشر داخل الإدارة ، ضماناً لسرعة وتدفق الإصدارات ، وانسيابية العمل في مجال البحوث والدراسات والتقارير الإعلامية، وعدم تأخير تنفيذ تلك الأعمال .

١٥ ــ التقييم الشهري لعمل الإدارات والأقسام الإعلامية والبحثية المختلفة في الإدارة العامة ، لمواجهة أي قصور قبل استفحاله ، والتوجيه العلمي لهذه الأقسام

والإدارات ، وإرشادهم بكل جديد في هذا المجال عن طريق استضافة الشخصيات ذات الوزن الحيوي في مجال عملهم أو حتى زيارة المتخصصين في أماكن عملهم .

١٦ ـ تخصيص مجموعة للمتابعة الإدارية والإعلامية والفنية لمختلف الموضوعات مع مختلف الجهات والمكاتب في الهيئة ، للتنسيق مع القطاعات والإدارات ذات العلاقة (المعلومات والبحوث ـ الإعلام الخارجي ـ الإعلام الداخلي ـ الإنترنت والإنترانت ـ المكتب الفني)، لدفع وسرعة العمل والتدخل لإنهاء المشاكل الإدارية والإعلامية والفنية الموجودة باستمرار.

١٧ ـ زيادة كفاءة وعمل الإدارات والأقسام الداخلية بالإدارة ، من خلال إمدادهم على وجه السرعة بالاحتياجات العاجلة ، وبما يحقق زيادة العائد الإعلامي من وراء هذه الإدارات ، وتحقيق المعادلة : أقصى كفاءة بأقل النفقات .

١٨ ـ البدء باستخدام أساليب المتابعة الحديثة ، والتي تعتمد على أسلوب استمارات الاستبيان والاستقصاء ، على أن يتم إعداد هذه الاستمارات إعداداً جيداً ، وتضم الشق المعلوماتي المطلوب ، وتوزع على أوسع نطاق من خلال المراكز والمجمعات الإعلامية ، وكذلك استخدام أساليب تحليل المضمون للأعمال الإعلامية ، كأسلوب متقدم في المتابعة الإعلامية ، والذي سيسهم في ظهور مؤشرات هامة من أجل تطوير العمل الإعلامي ، وذلك بالتعاون مع قطاعي الإعلام الداخلي والإعلام الخارجي .

١٩ ـ العمل على الأخذ بأسلوب المتابعة المتخصصة ، أي يختص كل فرد بالقيام بأعمال متابعة لقطاع معين لمدة معينة ، يتحقق فيها التعمق والاستقرار للوقوف على الحقائق وتتبع الظواهر للوصول إلى التطوير المتعمق والجاد للعمل الإعلامي ، أو بأسلوب تتبع عمل إعلامي متخصص (مثل الإعلام النسائي ، إعلام الطفولة ، الإعلام البيئي ، الإعلام السكاني ، الإعلام التنموي ، ...الخ) لمدة طويلة بواسطة

فريق عمل أو مجموعة متخصصة ، على أن يتم رصد مختلف جوانب هــذا العمــل الإعلامي المتخصص ، ومعرفة إيجابياته لتقويتها وسلبياته لتلافيها .

٢٠ ــ ونقترح :

لدفع عمل المتابعة

ولتحقيق التكامل والانسجام بين عمل الإدارات ذات التشابه والتشابك في المسئوليات والواجبات

وتقليلاً للنفقات ...

أن يتم إدماج (إدارة التفتيش المالي والإداري ــ التابعة للـــسيد رئـــيس مجلس إدارة الهيئة ، إلى الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة ، حيث تكون الإدارة الثالثة بها ، وبذلك يتحقق ما يلي :

أ ــ تظل إدارة التفتيش المالي والإداري تابعة بصفة مباشرة لرئاسة الهيئة ، وبالتالي لاتقل دورها وأهميتها المحورية .

ب ــ تحقيق انسيابية وتدفق في المتابعة والتفتيش ، لأن العمل الإعلامـــي يرتبط بالشئون المالية والإدارية ارتباطاً وثيقاً ، وبالتالي تزداد قـــوة المتابعـــة الإعلامية والتفتيش في ذات الوقت .

ج ــ إلغاء الإزدواجية في عمل التفتيش المـــالي والإداري وأعمـــال المتابعـــة الإعلامية ، حيث سيقوم المفتش بمتابعة العملين معاً ، لارتباط الـــسلفة والـــسيارات والقوافل وماكينات العرض والحضور والانتظام وغيره من الأمور المالية والإداريـــة بالعمل الإعلامي .

د ــ توفير نفقات سفر لعدة أشخاص لنفس المكان ، مما سيؤدي لخفـــض النفقات وزيادة معدلات المتابعة والتفتيش في نفس الوقت .

ولذا ، فإنني أقترح نقل تبعية إدارة التفتيش المالي والإداري إلى الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة ، لتحقيق تدفق العمل وحيويته وإلغاء الإزدواجية وسرعة القيام بأعمال التفتيش والمتابعة وتقييم الأداء لكل ما يتصل بمواقع الهيئة العامة للاستعلامات .

المحور الثالث :

نظام وأسلوب العمل

داخل الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة:

لما كانت قواعد العمل هي التي تحقق فاعلية وقوة العمل ، من خلال عدة مدركات وظيفية وإعلامية ، فإن نظام وأسلوب العمل داخل الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة التابعة لمكتب رئيس الهيئة ، لابد أن يخطط له بدقة من أجل تحقيق الفاعلية المطلوبة ، من خلال التخصص الإعلامي ، ومن خلال أسلوب التدوير لزيادة فاعلية الأداء ، بحيث يقوم كل موظف كل فترة زمنية بالعمل في مجال آخر داخل الإدارة لاكتساب الفاعلية وسرعة الأداء ، وفي نفس الوقت القضاء على العمل الروتيني التقليدي داخل الإدارة العامة ، ويكون ذلك من خلال ما يلي :

١ ـ تقسيم الإدارة إلي مجموعات متجانسة من فرق العمل ، لأن تقسيم العمل يؤدي للتخصص الدقيق ، ويؤدي لسرعة وتدفق وحيوية ودقة تنفيذ العمل .... ومنها :

ـ مجموعة الدراسات والبحوث في مجال التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء عموماً ، وتختص بإعداد ومتابعة التقارير والبحوث والدراسات المطلوبة في المجالات المختلفة ، والتعاون مع إدارة الدراسات والبحوث بقطاع المعلومات في تنفيذها وطباعتها للاستفادة القصوى منها وتنمية وعي العاملين بالهيئة بأهمية التخطيط قبل تنفيذ أي عمل ، لأن التخطيط الجيد المسبق يوفر ظروف أفضل للنجاح في أي عمل ، وخصوصا في العمل الإعلامي ، الذي يتطلب وضع الخطط المسبقة ووضع احتمالات مواجهة مختلف الجوانب لضمان التدفق الإعلامي المستمر.

ـ مجموعة نوعية خاصة بالدراسات التخطيطية الفنية في المجالات المرتبطة بالإعلام مثل المجالات الاقتصادية والاجتماعية والعسكرية والبيئية ، تهتم بآخر التطورات للتخطيط والمتابعة في هذه المجالات .

ـ مجموعة الطوارئ والأزمات ، والتي تكون مهمتها متابعة آخر المستجدات الداخلية والخارجية في مجال التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء ، وتوقع الأزمات المختلفة وطرق مواجهتها وعرضها ومعالجتها بحثيا وميدانياً لوضعها أمام رئاسة الهيئة العامة للاستعلامات في الوقت المناسب .

٢ ــ إقامة وحدة متجانسة لتحليل آخر المستجدات الإعلامية (في نطاق عمل الإدارة وهو التخطيط المتابعة وتقييم الأداء) من بين العاملين بالإدارة العامة ، وتقوم بإعداد تقرير أسبوعي أو نصف شهري عن هذه المستجدات متضمنة اقتراحاتها في هذا المجال الدقيق .

٣ ــ إقامة وحدة متخصصة للدراسات والبحوث لقضايا وللمشكلات التي تواجه سرعة تدفق العمل الإعلامي بالهيئة العامة للاستعلامات (دراسات وبحوث المتابعة وحل المشكلات) ، وما يتعلق به من قضايا رئيسية وفرعية ، بحيث تقدم دراساتها لرئاسة الهيئة ورؤساء القطاعات عن المستجدات والمشاكل التي تقع أو تلك التي يُحتمل وقوعها في الداخل والخارج ، كما تختص هذه الوحدة بمتابعة الأزمات المختلفة ، وتقدم خلاصة أعمالها أولاً بأول .

٤ ــ تغيير نظام العمل وأوقاته لتعمل الإدارة على مدار الساعة ، ولتحقيق سيولة وقوة وتدفق العمل الإعلامي في مجال التخطيط الإعلامي ومتابعة تنفيذ العمل الإعلامي ، وذلك التنظيم يؤدي إلى :

ــ الانتهاء من الخطة العامة في مجال التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء في العمل الإعلامي أولاً بأول أسبوعيا ، والتعرف علي المشكلات التي تواجه أفراد البحث والعمل الفوري على حلها من أجل تنشيط العناصر البشرية .

ــ وكذلك ضرورة رصد ومتابعة ورود المواد والموارد اليومية التي تساعد علي تجميع المعلومات اللازمة لإعداد التقارير والدراسات والبحوث في مجال التخطيط والمتابعة ، وعرضها على الفور لتحقيق أقصى استفادة إعلامية منها ، لضمان استمرار التدفق الإعلامي للهيئة مع زيادة معدلات الإنجاز .

ــ تشكيل مجموعات عمل لمتابعة القضايا المُلحة والعاجلة في مجال العمل الإعلامي داخلياً وخارجياً ، حتى يمكن القيام بمواجهتها إعلاميا بأقصى سرعة .

ــ الانتهاء من ملفات المعلومات الخاصة بجميع القضايا والمشكلات التي تهم التخطيط والمتابعة الإعلامية في الداخل والخارج ، والعمل على تحديثها بصفة دورية لتحقيق العائد الإعلامي منها والاستفادة القصوى منها في تقديم الخلفية الإعلامية المناسبة لكل تقرير .

ــ القيام بإعداد كتيبات تُعَّرف الموظف حقوقه وواجباته ، على المستوى الوظيفي ، وعلى المستوى الإنساني ، من خلال إدلة إرشادية ، تقوم الإدارة العامة بتنفيذها ، بالتعاون مع الإدارات المختصة داخل الهيئة .

ــ استحداث مجموعة متخصصة في الرصد الإحصائي وتقييم الأداء ، تكون مهمتها الأساسية هي رصد تطور الأداء والإنجازات والمتابعة الفعالة ، مع رصد الصور الذهنية

المتجددة للعاملين في مختلف المواقع الإعلامية ، في الداخل والخارج ، وتحـــأول أن تحــدد مقومات مواجهة الصور السلبية منها وتعزيز الصور الإيجابية وتدعيمها ..

ـ علي أن يكون ذلك التطوير من خلال :

ـ إنشاء مجموعات عمل مختصة .

ـ أو إنشاء إدارات جديدة مثل : إدارة المتابعة الميدانية ، إدارة متابعة البرامج الإعلامية ، إدارة الدراسات والبحوث المحلية ،

ـ أو إنشاء أقسام داخل الإدارات الموجودة بالفعل وهي إدارة التخطيط وإدارة المتابعة .

المحور الرابع

الكوادر البشرية بالإدارة العامة :

(تطويرها وتدريبها والاستفادة القصوى منها)

فالعنصر البشري من أهم وسائل نجاح أي عمل ، والأساس العميق لتحقيق أي تطوير مستهدف ، والعنصر البشري في الإدارة التي تتعامل مع البحث العلمي والدراسات المُعمقة ، لابد أن يكون له العديد من الخصائص والصفات المتميزة ،والقيادة الناجحة هي التي تستطيع تحويل الطاقات الموجودة والمتاحة إلى طاقات حقيقية منتجة ، ولذلك لابد لهذا العنصر البشري في الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة من :

١ ــ توافر التدريب العلمي والسياسي والإعلامي الجيد لمختلف الكوادر الموجودة حاليا بالإدارة العامة في النواحي التالية :

أ ــ توفير مصادر المعرفة عن التخطيط والمتابعة حتى يمكن استيعاب أي مستجدات في هذا المجال .

ب ــ دورات فنية ومنهجية عن آخر المستجدات في مناهج التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء ، في الداخل والخارج .

ج ــ دورات دورية متخصصة عن مشكلات التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء والطرق الحديثة لتنأولها ، داخلياً وخارجياً ، لمعرفة مختلف نواحي وجوانب هذه المشكلات ، سياسياً واقتصاديا واجتماعيا وجغرافيا وسكانياً .

د ــ ابتعاث بعض العناصر من الإدارة دوريا وسنويا للدراسة أو التدريب في الكليات أو المعاهد المتخصصة مثل المعهد ، ومركز البحوث الاجتماعية والجنائية (على سبيل المثال) .

٢ ــ تدعيم الإدارة بالكفاءات التي لديها خلفية ممتازة عن التخطيط الإعلامي والمتابعة الفنية إعلاميا وإداريا ، من خريجي العلوم السياسية والعلوم الاجتماعية والإعلام ، سواء من الحاصلين على درجات عليا مثل الماجستير أو الدكتوراه ، أو من الذين قاموا بالعمل فعلياً في التطوير الإداري والإعلامي والفني من أصحاب الخبرات والدراسات والبحوث المنشورة ، وذلك من أجل الاستفادة القصوى من هذه الكفاءات التي تمتلئ الهيئة بهم ، وما زالوا جميعاً ثروة وطنية داخل الهيئة لم يتم الاستفادة بهم الاستفادة المُثلى حتى الآن .

٣ ــ تخصيص بعض البعثات والمنح التدريبية للعاملين بالإدارة في الداخل والخارج ــ إن أمكن ــ لزيادة المعرفة وتنمية المدركات البحثية والتعرف على الطرق الجديدة للبحث العلمـــي ، والاحتكـــاك بالعمل الإعلامي الخارجي في مجال التخطيط والمتابعة ، واكتساب مهارة التعامل مع أحدث النظريات العالمية في هذا المجال ، مع تقديم الحافز المتميز للعاملين في الإدارة العامة لمزيـــد مـــن العطـــاء والإبداع في مجال العمل .

٤ ــ إيفاد بعض العاملين في مجال الدراسات والبحوث لحضور جوانب من الاجتماعات التنظيميـــة المحلية والإقليمية والدولية ، التي تعقد بالقاهرة ، لاكسابهم مهارات التعامل العلمي والعملي المباشر والحيوي مع الأحداث المعاصرة وكذا الاحتكاك بقيادات إعلامية لها خبـــرة فـــي مجـــالات التخطـــيط والمتابعة وتقييم الأداء في المجالات المختلفة .

٥ ــ قيام الضيوف الذين تستضيفهم الهيئة ، من أصحاب الخبرة في مجال التخطـــيط والمتابعـــة ، بالالتقاء بأعضاء الإدارة وفتح حوارات معهم للاستفادة من خبراتهم الثريـــة فـــي مجـــال التخطـــيط والمتابعة وتقييم الأداء ، وذلك لاكتساب كل معرفة جديدة عن آخر المستجدات في هذه المجـــالات ، من خلال رجال الإعلام والتخطيط الإعلامي والمتابعة الإعلامية في مختلف أنحاء العالم .

٦ــ استغلال المناسبات والاحتفالات والمؤتمرات التي توجد وتنعقد في مصر ، وذلك بوجود أعضاء الإدارة ومشاركتهم في التنظيم والإعداد والإشراف والاحتكاك بالوفود المختلفة وما تضمه من مهارات إعلامية لها علاقة بالتخطيط والمتابعة ، أو حتى مهارات المعرفة بآخر المستجدات العالمية ، لاكتساب أفراد الإدارة مهارات التعامل مع المجال الإعلامي للتخطيط والمتابعة .

٧ ــ وضع نظام مكافآت وحوافز شامل طبقاً للإنتاج ، يغطي تكاليف إعداد الدراسات والأبحاث في مجال التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء ، بما في ذلك ، تكاليف المصادر العلمية والحصول عليها ، وكذلك تقديم الحافز المناسب لبذل الجهد والبعد عن السلبية ، لاستغلال ما تملكه المهارات البشرية من إمكانيات أحسن استغلال وإعداد الدراسات في الوقت المناسب (فليس من المعقول أن تكون حوافز من يجمع الدراسة على الكمبيوتر أكبر من مكافأة من قام بإعداد وتجهيز هذه الدراسة أو البحث ، مما يسبب إحباطات متعددة في نفوس بعض الباحثين) .

٨ ــ ضرورة تقديم ــ موسم ثقافي ــ لأفراد الإدارة العامة ، مع موظفي الهيئة ، للالتقاء بقادة الفكر والرأي والإعلام والتخطيط في مصر ، طبقاً لبرنامج قوي وواضح ومحدد سنويا ، من أجل تحديث المعلومات واكتساب الخبرات المتنوعة والحيوية ، والتواصل مع قادة الفكر والعلم والأدب والفن والرأي في مصر ومحاورتهم في القضايا الحيوية المختلفة التي تهم المصريين في عالم اليوم

، مما يحقق فوائد كبيرة جدا للعمل الإعلامي بالهيئة عموماً وللعمل الإعلامي الداخلي والخارجي بوجه خاص ، وللعنصر البشري داخل الهيئة كلها على وجه الخصوص .

٩ ــ تدعيم مكتبة الهيئة بالمزيد من الكتب والمصادر المعرفية عن التخطيط والمتابعة والإنجاز وتقييم الأداء ، وإعطاء دور كبير لأعضاء الإدارة في اختيار الكتب والمراجع المطلوبة والتي تخدم عملهم وأبحاثهم ودراساتهم ، وكذا الاشتراك في الدوريات المحلية والأقليمية والعالمية التي تهتم بالتخطيط الإعلامي والمتابعة الفنية في مجالات الإعلام عموماً.

١٠ ــ تخصيص جزء من محاضرات وندوات ولقاءات مراكز الإعلام التنموي والسكاني ومراكز النيل للإعلام ، لندوات ولقاءات التخطيط وتقييم الأداء من أجل التدريب المستمر للمتخصصين في مجال التخطيط والمتابعة الإعلامية بالمراكز ، من أجل مزيد من الفاعلية والتأثير في المجتمع المحلي ، وبالتالي زيادة عطاءاتهم في مجالات تخصصهم في التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء ٠

١١ ــ العمل على تعديل بنود بدل السفر والانتقالات والتي لا تتمشي مع الواقع الحالي وغلاء الأسعار ، وحتى نشجع العاملين على المساهمة الفعلية في المتابعة الميدانية ، من أجل تدفق العمل الإعلامي وحيويته ونشاطه ، ومن أجل سرعة الوصول لمكان الحدث الإعلامي الذي نريد متابعته والوقوف على فاعلية النشاط .

كل ذلك يزيد من فاعلية العاملين بالإدارة العامة للتخطيط والمتابعة ، ويدعم قدراتهم الإدارية والإعلامية ويوسع من آفاق معلوماتهم البحثية ، وآفاق المستقبل في البحث العلمي والدراسات المعاصرة ، والتعامل العلمي والفني والإعلامي والبحثي مع المشاكل الداخلية والخارجية ، وصولاً إلى أفضل مستوى للتخطيط والمتابعة وقييم الأداء في المجالات الإعلامية .

هذه رؤيتي ، وهذا منهجي في العمل على تطوير هذه الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة ، والتي سأعمل على تحقيقيها إن أراد الله لي الخير في تولي تلك الإدارة العامة .

وبالله التوفيق ، وعليه التوكل والنجاح ..

١٠/٧/٢٠٠٥م الدكتور/إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي

ملحق (٢)

الهيكل المقترح الجديد

